
MASTERARBEIT

Frau
Josephine Arndt

**Die strategische Ausrichtung
von Banken gegenüber
Fintechs am Beispiel der
Commerzbank AG**

Mittweida, 2016

MASTERARBEIT

Die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs am Beispiel der Commerzbank AG

Autor:

Frau

Josephine Arndt

Studiengang:

Betriebswirtschaft – Master of Arts

Seminargruppe:

BW14w1-M

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

Einreichung:

Mittweida, 22.09.2016

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2016

MASTERTHESIS

Masterthesis

author:

Ms.

Josephine Arndt

course of studies:

Betriebswirtschaft – Master of Arts

seminar group:

BW14w1-M

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

second examiner:

Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

submission:

Mittweida, 22.09.2016

defence/ evaluation:

Mittweida, 2016

Bibliografische Beschreibung:

Arndt, Josephine:

Die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs am Beispiel der Commerzbank AG. 2016. S.: 93

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen,
Masterarbeit, 2016

Referat:

Die Masterarbeit analysiert die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs und leitet Alternativen zur strategischen Positionierung dazu ab. Der Prozess der strategischen Planung bildet dabei die theoretische Fundierung möglicher Wachstumsstrategien von Kreditinstituten. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit in die Praxis adaptiert und als mögliche Handlungsalternativen von Banken gegenüber Fintechs verwendet. Ziel ist es, die verschiedenen positiven und negativen Konsequenzen der jeweiligen Strategien aufzuzeigen. Mittels der praktischen Anwendung der Nutzwertanalyse kann die präferierte Strategie identifiziert werden. Resultierend daraus können am Ende der Untersuchung Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs ausgesprochen werden. Unter der Verwendung des Beispiels der Commerzbank AG werden Parallelen zwischen dem Untersuchungsergebnis und der strategischen Ausrichtung der Bank aufgezeigt und damit das Ergebnis unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Abgrenzung der Untersuchung.....	2
1.3 Gang der Untersuchung	3
2 Branchenüberblick Fintechs	5
2.1 Definition von Fintech.....	5
2.2 Darstellung des Fintech-Marktes	6
2.2.1 Historie der Fintech-Bewegung	6
2.2.2 Aktuelle Entwicklungen in der Fintech-Branche.....	8
2.2.3 Perspektiven sowie Herausforderungen der Branche	12
2.3 Systematisierung der Geschäftsmodelle	14
2.3.1 Anlage.....	15
2.3.2 Zahlungsverkehr.....	16
2.3.3 Finanzierung	17
2.3.4 Verwaltung	20
3 Strategie der Banken gegenüber Fintechs	22
3.1 Theoretische Fundierung des strategischen Managements.....	22
3.1.1 Strategiebegriff.....	22
3.1.2 Prozess der strategischen Ausrichtung	24
3.1.3 Strategiearten.....	33
3.2 Strategien der Bank im Umgang mit Fintechs.....	38
3.2.1 Historischer Abriss der Entwicklung der Bankbranche.....	38
3.2.2 Umbruch durch Digitalisierung.....	41
3.2.3 Formulierung von Strategien zur Positionierung gegenüber Fintechs	47
3.2.3.1 Ignoranz	48

3.2.3.2	Gründung eigener Fintechs.....	49
3.2.3.3	Kooperation	51
3.2.3.4	Investition.....	53
3.2.3.5	Übernahme	55
3.3	<i>Strategiewahl durch Nutzwertanalyse</i>	<i>58</i>
3.3.1	Theoretischer Ansatz der Nutzwertanalyse	58
3.3.2	Auswahl und Gewichtung der Kriterien	59
3.3.2.1	Chancenprofil.....	60
3.3.2.2	Risikoprofil	60
3.3.2.3	Nachhaltigkeit	61
3.3.2.4	Zeitaufwand	61
3.3.2.5	Kosten	62
3.3.3	Umsetzung.....	62
3.3.4	Ergebnis und dessen Beurteilung	65
4	Beispiel der Commerzbank AG	68
4.1	<i>Entwicklung der Commerzbank.....</i>	<i>68</i>
4.2	<i>Zukünftige strategische Ausrichtung</i>	<i>69</i>
4.3	<i>Positionierung gegenüber Fintechs.....</i>	<i>73</i>
4.3.1	Start-up Garage	73
4.3.2	Main Incubator	74
4.3.3	Commerz Ventures	76
4.4	<i>Bezug zu dem Untersuchungsergebnis.....</i>	<i>77</i>
5	Fazit	79
	Quellenverzeichnis	82
	Selbstständigkeitserklärung	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Investitionsvolumen in Fintechs	8
Abbildung 2 SWOT Analyse der Fintech-Branche	12
Abbildung 3 Systematisierung der Geschäftsmodelle innerhalb der Finanzierung	20
Abbildung 4 Komponenten des strategischen Planungsprozesses	25
Abbildung 5 Gap-Analyse.....	28
Abbildung 6 Balanced Scorecard Kaplan	31
Abbildung 7 Ansoff-Matrix	34
Abbildung 8 Übertragung der Gap-Analyse auf Banken	48
Abbildung 9 Dreiteilige Strategie gegenüber Fintechs	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Nutzwertermittlung 63

Tabelle 2 Begründung zur Berechnung der Nutzwerte 64

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CSR	Corporate Social Responsibility
CSF	Critical Success Factor
M&A	Mergers and Acquisitions
SoFFin	Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung
USP	Unique selling proposition

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

Das Zitat „banking is necessary, banks are not“ von Microsoft Gründer Bill Gates verdeutlicht eindrucksvoll welche aktuellen Entwicklungen am Bankenmarkt erkennbar sind. Zwar stammt dieses Zitat bereits aus dem Jahr 1994, spiegelt allerdings aktuelle Diskussionen der Fachpresse bezüglich der Fintech-Bewegung treffend wieder. Auf dem deutschen Bankenmarkt agieren mittlerweile viele Fintechs mit ihren digitalen Finanzdienstleistungsangeboten und zielen damit generationsübergreifend auf die Kunden der Banken ab. Mit ihren Finanzdienstleistungen, welche sich vor allem durch die Einfachheit der Anwendung mittels mobiler Endgeräte auszeichnet, revolutionieren sie die Bankbranche. Sie üben dadurch direkten Druck auf die traditionellen Banken mit ihren Geschäftsmodellen aus. Wie können Banken diesem Druck begegnen und ihre Geschäftsmodelle digitalisieren? Welche Reaktionen sind seitens der Kreditinstitute zu erwarten? Welche Alternativen zur strategischen Positionierung gegenüber Fintechs gibt es für die traditionellen Kreditinstitute?

Im Rahmen der Arbeit „Die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs am Beispiel der Commerzbank AG“ sollen diese Fragestellungen wissenschaftlich analysiert und Alternativen zur strategischen Ausrichtung abgeleitet werden. Der Prozess der strategischen Planung bildet dabei die Basis zur Ableitung möglicher Wachstumsstrategien von Kreditinstituten. Diese sollen im weiteren Verlauf der Arbeit in die Praxis adaptiert werden und als mögliche Handlungsalternativen von Banken gegenüber Fintechs verwendet werden. Ziel ist es, die verschiedenen positiven als auch negativen Konsequenzen der jeweiligen Strategien aufzuzeigen. Mittels der Verwendung der Nutzwertanalyse soll die präferierte Strategie identifiziert werden. Resultierend daraus können am Ende der Untersuchung Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs ausgesprochen werden.

Zur theoretischen Aufarbeitung dieser Arbeit werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich des strategischen Managements herangezogen. Dadurch soll herausgefunden werden, wie die Strategiewahl innerhalb der Unternehmenssteuerung angesiedelt ist und unter welchen Prinzipien der Prozess der strategischen Ausrichtung stattfindet. Mittels der Analyse der strategischen Lücke sowie einer Darstellung möglicher Strategiearten wird die theoretische Basis zur weiteren praktischen Anwendung gebildet. Die Kombination aus der Theorie der Wachstumsstrategien und den recherchierten Alternativen bilden die Grundlage der Strategiewahl durch die Nutzwertanalyse. Damit soll die bestmögliche strategische Positionierung von Banken gegenüber Fintechs identifiziert werden.

Zur praktischen Prüfung der theoretisch erarbeiteten Ansätze sollen Parallelen bei der strategischen Ausrichtung der Commerzbank AG untersucht werden. Ziel dabei ist es, die Anwendung der Untersuchungsergebnisse bei der Commerzbank AG zu verdeutlichen.

1.2 Abgrenzung der Untersuchung

Zur Ermittlung von strategischen Ansätzen im Rahmen der Positionierung von Banken gegenüber Fintechs wird die im Gliederungspunkt 2 beschriebene Fintech-Branche analysiert. Dabei ist zu beachten, dass der Stand der dort aufgezeigten Entwicklungen Juli 2016 entspricht. Fachliteratur, welche bis zum 20.07.2016 veröffentlicht wurde, konnte in der nachfolgenden Arbeit beachtet werden. An dieser Stelle ist die Dynamik der Entwicklungen des Marktes zu betonen, weshalb versucht wurde, die Recherchen so aktuell wie möglich zu halten. Des Weiteren wurden Experteninterviews mit Gründern oder Geschäftsführern von Fintechs geführt. Damit soll sichergestellt werden, dass auch die interne Perspektive der Fintechs im Rahmen der Untersuchung Beachtung findet.

Die analysierte Fintech-Branche bezieht sich auf aktuelle Entwicklungen der Finanzdienstleistungsbranche, was sowohl Banken als auch Versicherungen miteinbezieht. Die nachfolgende Arbeit soll sich ausschließlich auf die strategische Ausrichtung von Banken beziehen, da die Einbeziehung von Versicherungen den Umfang der Arbeit überschreiten würde. Des Weiteren verlangt die Beurteilung der Folgen von Fintechs auf Versicherungen Branchen-Know-How, welches seitens des Autors nicht gewährleistet werden kann.

Im Rahmen der theoretischen Fundierung innerhalb des Gliederungspunktes 3.1 wird sich auf die einschlägige Literatur bezüglich des strategischen Managements bzw. des Prozesses der strategischen Planung bezogen. Von der praktischen Anwendung des vollständigen strategischen Planungsprozesses wurde abgesehen, da dieser zum einen den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen würde und zum anderen die dazu notwendigen unternehmensinternen Informationen nur schwer recherchierbar sind. Innerhalb der Fachliteratur zum strategischen Management sind vielseitige Einteilungsformen des strategischen Planungsprozesses auffindbar. Die nachfolgende Arbeit konzentriert sich auf die Einteilung nach Schweitzer. Die abgeleiteten Handlungsalternativen von Banken im Umgang mit Fintechs basieren zum einen auf der theoretischen Fundierung und zum anderen auf Recherchen aktueller Fachliteratur. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass diese Arbeit nicht den Anspruch erhebt, alle möglichen Alternativen zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs darzustellen.

Mittels der verwendeten Nutzwertanalyse soll auf Basis der gewählten Kriterien die beste Alternative zur strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs abgeleitet werden. Die Auswahl der Kriterien wird seitens des Autors auf Basis der erarbeiteten Kenntnisse erfolgen. Dabei ist wichtig zu beachten, dass diese dadurch einer subjektiven Prägung

unterliegen. Das Resultat der Untersuchung soll eine Handlungsempfehlung für Kreditinstitute im Umgang mit Fintechs bilden.

Die im Gliederungspunkt 4 verwendeten Informationen beziehen sich einerseits auf Informationen, welche durch Interviews mit Führungskräften der Commerzbank zugänglich waren und andererseits auf Kenntnisse, welche aus der Auswertung der Geschäftsberichte der Commerzbank sowie der Fachkenntnisse erlangt wurden. Durch die Größe des Commerzbank Konzerns ist eine vollständige Analyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit nicht möglich. Vielmehr wurde auf der Grundlage der Digitalisierungsthematik und des strategischen Managements nach relevanten Informationen gesucht.

1.3 Gang der Untersuchung

Zu Beginn dieser Arbeit dient der Gliederungspunkt 2 als Darstellung des Fintech-Marktes. Neben der Definition des Begriffs Fintech wird sowohl die historische als auch die aktuelle Entwicklung der Fintech-Branche vorgestellt. Unter dem Gliederungspunkt 2.3 werden die verschiedenen Geschäftsmodelle innerhalb der Fintech-Branche aufgezeigt und ihre verschiedenen Eigenschaften detailliert beschrieben.

Der darauffolgende Gliederungspunkt 3 bildet den Mittelpunkt der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit. Der Gliederungspunkt 3.1 stellt die theoretische Fundierung des strategischen Managements dar und bildet damit die Basis für den weiteren Verlauf der Untersuchung. Innerhalb des Gliederungspunktes 3.2 werden, nachdem durch eine Darstellung der Entwicklung des Bankenmarktes auf die Dringlichkeit der Thematik verwiesen wird, verschiedene Optionen zur strategischen Positionierung von Banken gegenüber Fintechs vorgestellt. Die darin aufgeführten Alternativen werden in den Gliederungspunkten 3.2.3.1 bis 3.2.3.5 detailliert beschrieben. Diese verschiedenen Strategien ergeben sich aus der Assoziation der Theorie in die Praxis. Im Rahmen der Arbeit können damit verschiedene strategische Positionierungsformen für Banken hergeleitet werden.

Zur Ableitung der bestmöglichen strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs wird die gewichtete Nutzwertanalyse als Mittel zur Strategiewahl verwendet. Nachdem die Theorie der Methode im Gliederungspunkt 3.3.1 erläutert wird, werden verschiedene Kriterien zur Beurteilung unter Punkt 3.3.2 beschrieben. Die praktische Umsetzung der Nutzwertanalyse erfolgt unter 3.3.3 und führt zu dem im Gliederungspunkt 3.3.4 vorgestellten Ergebnis. Im Rahmen dieser Untersuchung wird durch die praktische Anwendung der Nutzwertanalyse und den darin verwendeten Kriterien zur Beurteilung die bestmögliche Strategie gegenüber Fintechs ermittelt.

Der Gliederungspunkt 4 adaptiert die durch die vorhergehende Untersuchung erlangten Kenntnisse auf die Commerzbank AG. Dazu wird im Gliederungspunkt 4.1 die Bank und

dessen Entwicklung vorgestellt. In 4.2 erfolgt eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der aktuellen strategischen Positionierung des Kreditinstitutes sowie ein Ausblick auf die zukünftigen Herausforderungen des Konzerns. Die unter Gliederungspunkt 4.3 beschriebenen Bestandteile der strategischen Positionierung der Commerzbank gegenüber Fintechs versucht Parallelen des Untersuchungsergebnisses bei der Commerzbank aufzuzeigen. Dieser Zusammenhang soll vertiefend im Gliederungspunkt 4.4 dargestellt werden.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit. In dessen Rahmen sollen die prägenden Inhalte der Arbeit zusammengefasst werden. Darüber hinaus wird reflektiert inwieweit die formulierten Ziele erreicht werden konnten.

2 Branchenüberblick Fintechs

Der Gliederungspunkt 2 dient zur Darstellung der Fintech-Entwicklung und einer genaueren Auseinandersetzung mit den vorherrschenden Geschäftsmodellen der Fintech-Branche. Die nachfolgenden Inhalte dienen somit als Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit.

2.1 Definition von Fintech

Innerhalb der bestehenden Fachliteratur ist derzeit kein einheitlicher Ansatz bezüglich der Definition Fintech ableitbar. Es besteht somit keine allgemeingültige Definition und der Begriff Fintech wird vielseitig innerhalb der Fachliteratur hergeleitet.

Das Gabler Wirtschaftslexikon leitet den Begriff aus der Zusammensetzung von englischen Begriffen her. Dabei stammt das „Fin“ von Financial Services, was für Finanzdienstleistungen steht und das „Tech“ von Technology bzw. Technologie.¹ Niehage geht bei der Abstammung des Wortes von der Abkürzung von Financial Technology aus.² Weiterhin beschreibt er Fintechs als „den intelligenten Einsatz moderner Technologien im Finanzdienstleistungs-Bereich“³.

Eine andere Definitionsform der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) beschreibt Fintechs als Startups der Finanzbranche. Konkret handelt es sich um Startups der Finanzdienstleistungsbranche, die sich in „Geschäftsfeldern der alteingesessenen Banken und Versicherungen“⁴ bewegen. Laut Gabler Wirtschaftslexikon sind Startups, „junge noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee“⁵ gegründet wurden.

¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Fintech, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fintech.html>
Zugriff: 13.07.2016

² Vgl. Niehage, 2016, S. 36

³ Niehage, 2016, S. 36

⁴ Danker, Online:
https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2016/fa_bj_1601_fintechs.html, Zugriff:
13.05.2016

⁵ Gabler Wirtschaftslexikon Startup, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html>, Zugriff: 13.07.2016

Die grundlegende Idee von Fintechs, welche auch innerhalb der verschiedenen Definitionsformen einheitlich auftritt, ist mithilfe von technologiebasierten Anwendungen personalisierte Lösungen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche zu bieten. Zum einen werden damit die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt gerückt und zum anderen werden diese mithilfe von digitalen Lösungen umgesetzt. Dieser Ansatz weicht von dem traditionellen Ansatz der Produktentwicklungen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche ab. Dort werden bislang neue Produkte entwickelt und mithilfe von Nutzenargumentation an den Kunden verkauft.⁶ Mit dieser neuen Herangehensweise und dem hohen technologischen Know-How werden diesen meist jungen Unternehmen ein entscheidender Anteil zur Digitalisierung der Finanzdienstleistungsbranche zugeschrieben. Dahingehend sind vor allem ihr Einfluss hinsichtlich Automatisierung, Vernetzung, Innovation, Semantik, Big Data und Entscheidungsprozesse innerhalb der Branche zukunftsweisend.⁷

Die Geschäftsmodelle von Fintechs bewegen sich in einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette der Banken oder Versicherungen. Banken beispielsweise, verfolgen die Allfinanz-Strategie. Das bedeutet, es werden alle Dienstleistungen bezüglich Geld angeboten. Egal ob Girokonto, Anlagedepot, Baufinanzierung Sparkonto oder Versicherung, alles wird durch eine Bank, den Finanzdienstleistungspartner, angeboten. Fintechs besetzen nur einzelne Nischen der Bank und reformieren damit das Geschäftsmodell. Sie bieten beispielsweise ausschließlich die Vermittlung von Krediten, Geldanlage oder eine Mobile Payment Lösung an. Der wesentliche Grund dafür ist der verfolgte Ansatz von Fintechs. Sie suchen gezielt nach konkreten Lösungen von Kundenbedürfnissen. Ihre ausschließlich online basierten Anwendungen sind durchgängig sehr benutzerfreundlich und adaptiv, daher auch deutlich attraktiver als, vergleichbare Anwendungen der klassischen Banken und Versicherungen.⁸

2.2 Darstellung des Fintech-Marktes

2.2.1 Historie der Fintech-Bewegung

Der Beginn der Entwicklungen am Fintech-Markt ist fließend und nicht auf einen bestimmten Tag in der Vergangenheit zurückzuführen. Das erste Fintech, welches nicht als solches benannt wurde, aber alle Definitionskriterien erfüllte, war PayPal. Der Anbieter von Online Zahlungsverkehr wurde 1998 gegründet und hat das Bezahlen im Internet revolutioniert. Die Bedeutung des Unternehmens ist sicherlich auch an dessen Preis von

⁶ Vgl. Skan, Sickerson, Masood, 2015, S. 2

⁷ Vgl. McKinsey, 2014, S. 4

⁸ Vgl. Klipker, Serges, 2016, S. 308

1,2 Mrd. USD, den Ebay 2002 zahlte, ersichtlich.⁹ Mittlerweile hat PayPal einen Marktanteil von knapp 50% beim Online-Payment.¹⁰

Die Anfänge der Fintech-Bewegung lagen in der USA. Vor allem die ersten Crowdfunding Plattformen, die zunächst zur Finanzierung von Kunst und Kultur gedacht waren, trugen zu dieser Bewegung bei. Als 2007 das iPhone auf dem Markt kam und damit die ersten konfigurierbaren Applikationen Einzug in die Welt fanden, erschlossen sich vollkommen neue Lösungsmöglichkeiten innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Vorreiter der Fintech-Bewegung ist neben dem Silicon Valley in der USA auch Tel Aviv und London. Die ersten größeren Bewegungen innerhalb des europäischen Marktes waren Ende 2011 in London wahrnehmbar. Zu dieser ersten Welle der Fintech Gründungen zählen unter anderem bekannte Fintechs, wie Nutmeg¹¹, Crowdcube¹², DueDil¹³ oder auch Iwoca¹⁴. Im Laufe der Zeit stiegen die Gründungen von Fintechs in London 2013 deutlich an. Bereits 2013 wurde ein weltweites Investitionsvolumen von 4,05 US-Dollar in Fintechs erreicht. Ein weiterer Meilenstein der Fintech Bewegung war der Börsengang des US-amerikanischen Unternehmens Lending Club 2014.¹⁵ Im Jahr 2014 stieg das weltweite Investitionsvolumen auf 12,3 Mrd. US-Dollar¹⁶ an und mehr als 12.000 Fintechs¹⁷ wurden weltweit registriert. Der vergleichsweise sehr kleine Markt in Deutschland beschränkte sich auf 153 Mio. EUR Investitionsvolumen in circa 100 Fintechs. Ein weiterer erheblicher Anstieg der Investitionsvolumina konnte 2015 verzeichnet werden. Weltweit wurden rund 22,2 Mrd.

⁹ Vgl. Leichsenring, 2014, Online: <http://blog.gft.com/de/2014/12/15/vier-kernbereiche-der-fintech-angebote>. Zugriff: 03.06.2016

¹⁰ Vgl. Vgl. Lünendonk – Branchendossier, 2015, S. 15

¹¹ Nutmeg ist ein Anlageservice, der mittels automatisierter Logarithmen Wealth Management auch für Normalverdiener zugänglich macht. Das Fintech wurde 2011 in London gegründet.

¹² Crowdcube ist eine Crowdfunding Plattform und wurde 2011 in London gegründet

¹³ DueDil wurde als Finanzinformationsplattform 2011 in London gegründet.

¹⁴ Iwoca ist eine Finanzierungsplattform für kleine und mittelständische Unternehmen. Seit seiner Gründung 2011 in London wurden bereits 31,5 Mio. \$ in das Unternehmen investiert. Unter anderem ist Commerz Ventures einer der Venture Capital Investoren.

¹⁵ Vgl. Toller, 2014, Online: <http://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/boersengang-von-lending-club-crowdfunding-steigt-in-die-erste-boersenliga-auf/11106410.html>, Zugriff: 14.07.2016

¹⁶ Vgl. Accenture, 2016, Online: <https://www.accenture.com/de-de/company-news-release-global-fintech-investment-activity>, Zugriff: 13.07.2016

¹⁷ Vgl. McKinsey, 2014, S. 12

US-Dollar¹⁸ in Fintechs investiert. Der deutsche Markt macht mit 276 Mio. EUR¹⁹ gerade einmal ein Prozent des internationalen Investitionsvolumens in Fintechs aus. Die Anzahl der Fintechs hat sich dabei 2015 auf 263 mehr als verdoppelt.²⁰

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Anstieg des Investitionsvolumens in Fintechs in Deutschland von 2012 bis 2015.

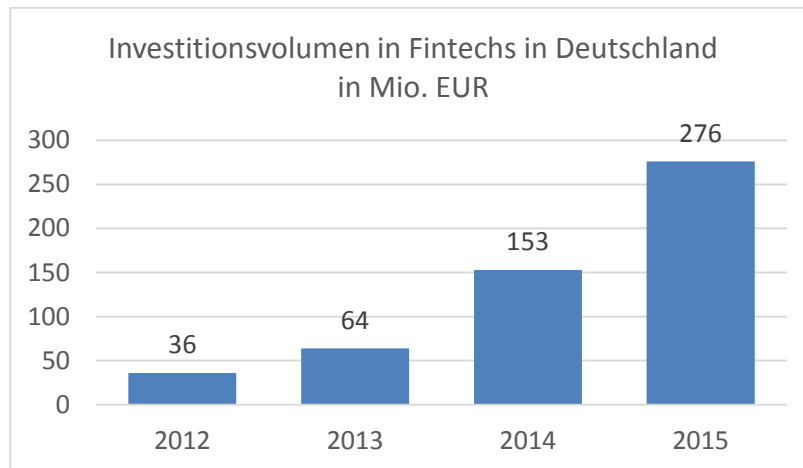


Abbildung 1 Investitionsvolumen in Fintechs (eigene Darstellung)

2.2.2 Aktuelle Entwicklungen in der Fintech-Branche

Auch 2016 wird massiv in Fintech Unternehmen investiert. Dafür spricht, dass bereits im ersten Quartal 2016 5,3 Mrd. US-Dollar weltweit in Fintechs investiert wurden.²¹ Viele Kriterien sprechen zunehmend für die Attraktivität dieser Unternehmen. Zum einen handelt es sich um die spürbar höhere Kundenorientierung, welche sich vor allem durch die attraktiven und adaptiven Anwendungen äußert.²² Diese meist jungen Unternehmen weisen durch ihre digitale Infrastruktur eine unheimliche Dynamik auf. Im Zuge dessen überzeugen sie durch eine sehr hohe Kosteneffizienz. Die schlanken, automatisierten und digitalen Prozesse erlauben ihnen, auf hohe Personalkosten, Filialunterhaltung und administrative Tätigkeiten, die durch Menschen ausgeführt werden, zu verzichten. Ihre Zielkunden

¹⁸ Vgl. Accenture, 2016, Online: <https://www.accenture.com/de-de/company-news-release-global-fintech-investment-activity>, Zugriff: 13.07.2016

¹⁹ Vgl. Statista Fintech Investitionsvolumen Deutschland, 2016, Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/500125/umfrage/investitionen-in-fintech-startups-in-deutschland/>, Zugriff: 10.07.2016

²⁰ Vgl. Statista Fintech Dossier, 2016, S. 24

²¹ Vgl. Leichsenring, 2016, Online: <https://www.der-bank-blog.de/fintech-investitionen-mit-neuem-rekord/studien/digitalisierung-finanzdienstleistung/22455/>, Zugriff: 14.07.2016

²² Vgl. Niehage, 2016, S. 37

schätzen zudem die Kostentransparenz, die bei den klassischen Finanzdienstleistern nicht gegeben ist. Durch die Konzentration der Unternehmen auf einen einzelnen Geschäftsbereich bzw. auf eine Finanzdienstleistung, wird dieser stetig optimiert. Aktuell profitieren Fintechs auch von den geringen regulatorischen Vorschriften in ihren Bereichen. Sie bewegen sich meist in Grauzonen in denen nicht explizit definiert ist, inwieweit die vollständigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen auf sie zutreffen.²³ Da Fintechs in Folge dessen nicht die komplexen regulatorischen Anforderungen einhalten müssen, wirkt sich dieser Zusammenhang vor allem ressourcenschonend für sie aus. Der Vertrieb der Lösungen der Fintechs basiert meist auf der Nutzung von mobilen Endgeräten, wie Smartphones und Tablets. Mittlerweile sind die Endgeräte zum wesentlichen Treiber des Vertriebs der Fintechs geworden.

Die anhaltende Niedrigzinsphase unterstützt die positive Entwicklung der Fintech Branche in zweierlei Weise. Zum einen ist durch die extrem niedrigen Zinsen am europäischen Kapitalmarkt, überdurchschnittlich viel Venture Capital vorhanden. Um einen positiven Zins am Markt generieren zu können, müssen Anleger mittlerweile deutlich höhere Risiken in Kauf nehmen und investieren daher in Venture Capital Fonds. In diesem Zusammenhang stehen momentan auch überdurchschnittlich viele Business Angels zur Verfügung. Als Business Angels werden vermögende Privatpersonen bezeichnet, die Vermögen „in der Hoffnung auf einen finanziellen Gewinn in junge Unternehmen investieren und damit an den Risiken und Chancen der Unternehmensentwicklung teilhaben“²⁴. Auch Family Offices beteiligen sich in diesen Assetklassen. Zum anderen basieren aktuell viele der Geschäftsmodelle der Fintechs auf den dauerhaft niedrigen Zinsen. Sowohl die alternativen Anlagemöglichkeiten der Fintechs, als auch die Kreditangebote der Fintechs gewinnen an Attraktivität, durch die niedrigen Zinsen.

Der Weg in eine digitale Gesellschaft und die damit verbundene Akzeptanz neuer digitaler Lösungen der Finanzdienstleistungsbranche unterstützt ebenfalls die positive Entwicklung der Fintechs. Mittlerweile ist jeder dritte Deutsche bei Facebook. Neben Facebook gewinnen auch andere soziale Netzwerke als Vertriebskanäle an Bedeutung.²⁵ Preise online zu vergleichen oder Informationen aus dem Internet zu beziehen, ist zur Normalität geworden. Laut einer Studie der Hochschule für Ökonomie und Management – FOM nehmen 60% der jungen Berufstätigen keine Beratung bei einer Geldanlage in Anspruch. Sie präferieren es, Informationen online zu erhalten und entscheiden sich in diesem Rahmen für ein Produkt.²⁶ Bei komplexeren Finanzdienstleistungen, wie Baufinanzierungen

²³ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S.308

²⁴ Gabler Wirtschaftslexikon, 2016, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-angels.html>, Zugriff: 25.07.2016

²⁵ Vgl. Kinting, Wißmann, 2016, S. 10

²⁶ Vgl. FOM Hochschule für Ökonomie und Management, 2016, S.12

oder komplexeren Geldanlagen wird von den Kunden bislang noch immer die persönliche Beratung bevorzugt.²⁷ Wie lang dies allerdings noch so bleibt, ist ungewiss und hängt von dem Wandel der Gesellschaft und den zukünftigen digitalen Generationen ab. Schon jetzt ist die Akzeptanz der Alternativangebote gegenüber der Bank deutlich gestiegen. Das Kundenverhalten hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Der moderne Bankkunde bezieht Finanzdienstleistungen mittlerweile online. Unterstützt wurde dieser Wandel darüber hinaus durch den Vertrauensverlust, den die Finanzdienstleistungsbranche durch die Finanzkrise erlitt.²⁸ „Verbraucherschützer und Medien kritisierten in den vergangenen Jahren des Öfteren die Finanzdienstleistungsbranche aufgrund ihrer Intransparenz“²⁹ und ihrer Vergangenheit. Dies sind Faktoren, welche den Markt für alternative Finanzdienstleistungsangebote öffnet.

Aus den aktuellen Entwicklungen des Fintech Marktes lassen vielerlei Wettbewerbsvorteile gegenüber den Banken herleiten. Dennoch besitzen auch die traditionellen Anbieter der Finanzdienstleistungsbranche Argumente, welche für sie und ihre Position am Markt sprechen. Etablierte Banken und Versicherungen besitzen meist hohe Liquiditätsspielräume. Das richtige Liquiditätsmanagement erweist sich für die jungen Unternehmen der Fintech-Szene immer wieder als Herausforderung. Durch die lange Historie der traditionellen Anbieter sind auch andere Bereiche, wie das Risikomanagement etabliert und sehr gut ausgestattet. Die Finanzbasis der Banken ist tendenziell gut aufgestellt und nicht auf weitere Investitionen von Venture Capital Fonds oder Business Angels angewiesen. Das erleichtert das unternehmerische Handeln und sorgt für eine planbare Zukunft. Durch die vorhandenen Vollbanklizenzen sind die traditionellen Geldhäuser in der Ausgestaltung ihrer Geschäftsmodelle sehr frei und besitzen dadurch Spielraum in vielerlei Hinsicht für Entwicklungen. Mit der vorhandenen Vollbanklizenz geht auch die umfangreiche Erfahrung bezüglich aufsichtsrechtlicher Anforderungen einher. Bereiche der Regulatorik und deren prozessualen Ausgestaltung sind sehr weitreichend. Dies sind die Bereiche, die aktuell bei den Fintechs deutlich Nachholbedarf aufweisen.³⁰

Im Gegensatz zu Fintechs besitzen traditionelle Geldhäuser und Versicherungen eine sehr hohe Kundenbasis mit einer sehr umfangreichen Datenbasis. Gerade diese Daten, welche als das Öl des 21. Jahrhunderts bezeichnet werden, machen den Zielkunden sehr gut analysierbar. Durch diese Kenntnisse können Kunden mit personalisierten Lösungen angesprochen werden. Viele Fintechs scheitern an dem Erreichen der kritischen Nutzermenge und haben extrem hohe Aufwendungen für Marketing. Banken sind durch ihre veraltete IT und dessen Komplexität nur schwer in der Lage diese Big Data Bestände

²⁷ Vgl. Statista Fintech Dossier, 2016, S. 10

²⁸ Vgl. Kinting, Wißmann, 2016, S. 8

²⁹ Niehage, 2016, S. 38

³⁰ Vgl. Experteninterview Sebastian Seifert, 10.06.2016

zielgerichtet zu analysieren und für sich zu nutzen. Durch die ständige Erweiterung der Systeme, die teilweise noch aus den späten achtziger Jahren stammen, sind isolierte Datenbankstrukturen vorherrschend. Diese lassen innovative Software Anwendungen nicht zu.³¹ Veränderungen diesbezüglich sind vergleichbar mit Operationen am offenen Herzen. Einen zeitweisen Ausfall der Systeme von Unternehmen dieser Größe ist nicht verkraftbar. Die hochsensiblen Datenbestände erschweren Migrationen in neue Systeme.

Die traditionellen Finanzdienstleister weisen neben der deutlich schlechteren IT-Strukturen weitere Nachteile gegenüber den Fintechs auf. Durch die aktuell vorherrschend schwierigen Marktbedingungen sind die klassischen Ertragsfelder einer Bank deutlich minimiert. Die negative Einlagefazilität (-0,4%)³² der Europäischen Zentralbank, die Eurokrise sowie die immer strenger werdende Regulierung erhöhen den Druck auf die Ertragsseite sowie Kostenseite der Bank. In der Vergangenheit wurde dementsprechend meist in den prozessualen Ausbau im Zuge der aufsichtsrechtlichen Anforderungen wie Basel II, Basel III, Wertpapierhandelsgesetz oder anderer regulatorischen Vorschriften investiert. Dieser Zusammenhang sowie die Sparmaßnahmen in Folge der Finanzkrise und dessen bilanziellen Belastung führte zu Investitionsstaus in verschiedenen Bereichen innerhalb der unternehmerischen Organisation.

Erschwerend kommt hinzu, dass es innerhalb der tradierten Unternehmen, wie die Bank eines ist, es an innovativen Ansätzen fehlt. Die über einen langen Zeitraum gewachsenen analogen Strukturen sind schwerfällig und dadurch nur sehr schwer reformierbar. Unternehmen dieser Größe, wie es Banken oder Versicherungen sind, weisen aktuell ein sehr hohes Umstrukturierungspotential auf dem Weg zum digitalen Unternehmen auf.³³

Die traditionellen Anbieter der Finanzdienstleistungsbranche können sowohl Vor- als auch Nachteile gegenüber den Fintechs aufweisen. Abschließend soll die nachfolgende SWOT-Analyse den aktuellen Status bezogen auf die Stärken / Schwächen sowie Chancen / Risiken nochmals verdeutlichen.

³¹ Vgl. Kinting, Wißmann, 2016, S. 6

³² Vgl. Deutsche Bundesbank, Online:
https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Bundesbank/Zinssaetze/ezb_zinssatz.html, Zugriff:
25.07.2016

³³ Vgl. Freitag, 2015, S. 19

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Junge dynamische Branche • Hohes Maß an technologischen Know-How • Sehr gute Kostentransparenz sowie Kosteneffizienz • Automatische & miteinander vernetzte Prozesse • Hervorragender Umgang mit Big Data 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktureller Aufbau der jungen Unternehmen (Prozessmanagement, Unternehmensstrukturen) • Krisenunerfahren • Keine etablierten Geschäftsmodelle • Ungenügende Profitabilität bei vielen Fintechs • Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle ist noch nicht ausreichend erprobt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Digitalisierung und Industrie 4.0 - Wachstumsmarkt • Technologieentwicklung wird als Basis zukünftiger Entwicklungen angenommen • Anhaltende Niedrigzinsphase führt zu weiterhin hohen Beständen an Venture Capital 	<ul style="list-style-type: none"> • regulatorisches Einschreiten seitens der BaFin • Blasenbildung (Vergleich Dotcom 2000) • Einbruch der Konjunktur und damit verbundener Abzug von Wagniskapital – Investitionsbereitschaft bricht

Abbildung 2 SWOT Analyse der Fintech-Branche (eigene Darstellung)

2.2.3 Perspektiven sowie Herausforderungen der Branche

Die zukünftigen Entwicklungen innerhalb der Fintech-Branche sind durch die Herausforderungen, welche aus der Dynamik der Branche resultieren, geprägt. Wie bereits in vorhergehenden Abschnitten beschrieben, ist die internationale Fintech-Branche sehr stark. Für die Deutsche Szene wird es zunehmend wichtig, sich auch mit dem internationalen Wettbewerb auseinanderzusetzen. Im internationalen Vergleich der Investitionsvolumina in Fintechs liegt Deutschland weit abgeschlagen hinter Großbritannien und den USA.³⁴ Anders als beispielsweise im produzierenden Gewerbe sind die Internationalisierungsstrategien einfach umzusetzen. Um auch in anderen Ländern aktiv zu werden, ist es nicht notwendig, dass Fintechs neue Standorte errichten oder zusätzliches qualifiziertes Personal im Zielland rekrutieren. Die Online Anwendungen sind problemlos in andere Länder übertragbar. Herausfordernd wirkt einzig das gezielte Marketing für das Fintech. Es gilt für die deutschen Unternehmen zu beweisen, inwieweit sie auch dem internationalen Wettbewerb standhalten bzw. konkurrieren können.

Die regulatorischen Anforderungen werden zukünftig für die Fintech-Branche eine weitaus größere Rolle spielen als bisher. Dabei steht für die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die aufsichtsrechtliche Gleichbehandlung von Fintechs und Banken bzw. Finanzdienstleistern im Vordergrund. In diesem Zusammenhang

³⁴ Vgl. Leichsenring, 2015, Online: <https://www.der-bank-blog.de/der-deutsche-fintech-markt-im-ueberblick-infografik/digital-banking/17911/>, Zugriff: 17.07.2016

äußerte Felix Hufeld, als Präsident der BaFin, zur Eröffnung der BaFin-Tech 2016 „gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regel“³⁵. Es wurde bereits eine Arbeitsgruppe seitens der BaFin gegründet, die sich mit dem zielgerichteten Umgang der Fintech Bewegung auseinandersetzt. Ziel ist dabei auch, dass Fintechs weiterhin die Gelegenheit haben, sich zu entfalten und mit ihrer Kreativität den digitalen Wandel der Finanzbranche voranzutreiben.³⁶ Auch der Bundesverband deutscher Banken hat reagiert und im April 2016 ein Kommunikationsforum zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch für Vertreter von Fintechs sowie der traditionellen Banken gegründet.³⁷

Innerhalb der Geschäftsmodelle ist ein Trend in Richtung „Business to Business“ (B2B) erkennbar. Die ersten Fintechs auf dem Markt konzentrierten sich in innerhalb ihres Geschäftsmodells auf die direkte Ansprache des Endkonsumenten, „Business to Customer“ (B2C). Aktuell und diese Entwicklung wird auch zukünftig erwartet, sind die Geschäftsmodelle mehr auf B2B ausgelegt.³⁸ Somit werden zukünftig Fintechs, welche die automatische Rechnungslegung für Unternehmen anbieten, oder Handelsfinanzierungen für Firmenkunden anbieten, am Markt aktiv werden. Des Weiteren wird aktuell an einer Finanzierungsplattform für mittelständische Unternehmen gearbeitet. Diese B2B Lending Plattform ermöglicht die direkte Kreditvergabe zwischen mittelständischen Unternehmen.³⁹

Die Zukunft der Branche geht immer mehr in die Richtung Fintech 2.0. Das sind Fintechs, die anders als Fintechs der ersten Generation, mehr als eine Nische der Finanzdienstleistungsbranche abdecken. Gleichwohl agieren sie nicht wie Banken als Anbieter aller Finanzdienstleistungen. Sie weiten ihre Dienste aus und entwickeln das Angebot in naheliegende Dienstleistungsbereiche weiter. Beispielhaft ermöglicht der Anbieter von Zahlungsverkehr zusätzlich die Planung und Organisation der Finanzen.⁴⁰

Durch die hohen Gründungszahlen 2015 und 2014 wird innerhalb der Fachliteratur davon ausgegangen, dass es in den nächsten Jahren zu einer deutlichen Marktbereinigung

³⁵ Vgl. Hufeld, 2016 I, Online: http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Reden/re_160628_bafin-tech2016_p.html?nn=7851648, Zugriff: 25.07.2016

³⁶ Vgl. Hufeld, 2016 II, S. 27

³⁷ Vgl. Bundesverband deutscher Banken, Online: <https://bankenverband.de/newsroom/presse-infos/kommunikationsforum-von-fintech-und-banken-gestartet/>, Zugriff: 13.07.2016

³⁸ Vgl. London Fintech Podcast, Online: <http://londonfintechpodcast.com/tag/b2b/>, Zugriff: 13.07.2016

³⁹ Vgl. Thabe, 2016, S. 32

⁴⁰ Vgl. Fleischner, 2015, S. 1224

kommen wird. Dabei liegen die bezifferten Erfolgsquoten zwischen 2%⁴¹ bis 10%⁴² auf Basis der derzeit am Markt agierenden Fintechs. Andere Quellen gehen davon aus, dass eines von 100 Startups mit Fintech-Bezug erfolgreich sein wird.⁴³

Die meisten der Fintechs erwirtschaften noch keine positiven Jahresüberschüsse und verbrennen bislang Investorengelder. Die nachhaltige Rentabilität der Geschäftsmodelle ist bislang noch eine Herausforderung für die meisten der Fintechs. Viele der Fintechs werden erst profitabel, wenn sie nachhaltig eine gewisse Anzahl an Nutzern vorweisen können. Das Erreichen der kritischen Masse an Nutzern, ist mit sehr hohen Marketingaufwendungen verbunden. Laut einer Umfrage der Zeitschrift Kapital weißt gerade einmal eines von 24 befragten Fintechs ein positives Jahresergebnis auf.⁴⁴ Es ist hervorzuheben, dass die Erreichung des Break Evens der Geschäftsmodelle auch in Zukunft herausfordernd für die hohe Anzahl der Fintechs sein wird. In diesem Zusammenhang können vor allem mögliche Kooperationen mit bereits etablierten Finanzdienstleistern von Vorteil sein. Banken oder auch Versicherungen besitzen eine sehr breite Kundenbasis. Es wird daher zukünftig erwartet, dass viele der destruktiven Geschäftsmodelle der Fintechs zu neuen Geschäftsmodellen basierend auf einen kooperativen Ansatz gegenüber den traditionellen Finanzdienstleistern weiterentwickelt werden.⁴⁵ Zukünftiges Entwicklungspotential wird darüber hinaus auch den direkten Investments der traditionellen Finanzdienstleister in Fintechs zugeschrieben. Meist durch die Gründung von eigenständigen Corporate Venture Einheiten, investieren traditionelle Finanzdienstleister in Fintechs und sichern sich damit deren Know-How.⁴⁶ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der daraus entstehende Mehrwert noch tiefgründiger analysiert.

2.3 Systematisierung der Geschäftsmodelle

Mithilfe dieser Systematisierung sollen die verschiedenen Geschäftsfelder der Fintechs dargestellt werden und ein Überblick über die verschiedenen Bereiche erstellt werden. Die nachfolgenden Bereiche gehen dabei fließend ineinander über und machen daher eine genaue Abgrenzung nur schwer möglich. Des Weiteren sollte beachtet werden, dass die Dynamik der Fintech-Branche dazu führt, dass sich die verschiedenen Geschäftsmodelle

⁴¹ Vgl. Rispa, Tröger, 2015, S. 9

⁴² Vgl. Finletter, Online: <http://finletter.de/fintech-event/fintech-payment-stammtisch/>, Zugriff: 13.07.2016

⁴³ Vgl. Fleischer, 2015, S. 1

⁴⁴ Vgl. Dohms, Online: <http://www.capital.de/dasmagazin/deutsche-fintechs-verbrennen-millionen.html>, Zugriff: 13.07.2016

⁴⁵ Vgl. Sturm, 2015, S. 20

⁴⁶ Vgl. Fleischer, 2015, S. 1221

einem ständigen Wandel unterliegen. Die gewählten Einteilungsformen Anlage, Zahlungsverkehr, Finanzierung und Verwaltung resultieren aus der Klassifizierung der Geschäftsmodelle der agierenden Fintechs am Markt. Es sind durchaus andere Systematisierungsformen, wie beispielsweise auf der Basis des Zielkunden (B2C oder B2B) möglich.

2.3.1 Anlage

Die grundsätzliche Intension von Fintechs im Anlagebereich ist es, einfache und intuitive Geldanlagelösungen anzubieten ohne dabei in der Bankfiliale persönlich anwesend zu sein. Sie sind dabei meist durch mobile Endgeräte steuerbar und dadurch praktisch in der Handhabung. Die Anwendungen basieren auf voll automatisierten Prozessen. Programmierte Logarithmen treffen beispielsweise automatisch die Anlageentscheidung nachdem der Nutzer sein Risikoprofil hinterlegt hat.⁴⁷

Anbieter wie Zinsland, Zinspilot, Vaamo oder Cashboard basieren auf dem Gedanken, den Nutzern das Anlagegeschäft attraktiver zu gestalten und das Geschäft der Banken dabei zu innovieren. Professionelles Assetmanagement, welches bei den klassischen Finanzdienstleistern dem Private Banking oder Wealth Management Kunden vorbehalten bleibt, sollte „einer breiten Masse von Privatkunden kostengünstig“⁴⁸ zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund setzen einige Fintechs in diesem Bereich ausschließlich auf die Investition in ausländische Tagesgelder. Der Nutzer stellt einen gewissen Betrag zur Verfügung, der durch die programmierte Software in ausländische Tagesgelder investiert wird.⁴⁹

Einige Fintechs in diesem Bereich fokussieren sich auf das Sozial Trading, also den gemeinschaftlichen Börsenhandel. Privatkunden wird ermöglicht, erfolgreichen Tradern oder institutionellen Anlegern zu folgen und deren Allokation der Assets nachzubilden. Alles funktioniert dabei über einfach steuerbare digitale Anwendungen. Es ist weder der Besuch einer Filiale, noch massenhaftes Ausfüllen von papierhaften Dokumenten notwendig. Durch die niedrigeren Kosten der vollautomatisierten Prozesse im Vergleich zur klassischen Anlageberatung in einer Bankfiliale, kann das Fintech darüber hinaus, eine attraktivere Verzinsung bieten.

⁴⁷ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 312

⁴⁸ Kipker, Serges, 2016, S. 312

⁴⁹ Vgl. Cashboard, Online: Cashboard, Online: <https://www.cashboard.de/>, Zugriff: 03.06.2016

2.3.2 Zahlungsverkehr

Auch im Falle des Zahlungsverkehrs stand die Vereinfachung von dem Transfer von Geld im Mittelpunkt. Dieser Bereich ist das größte Segment innerhalb des Fintech-Bereichs. Das weltweite Transaktionsvolumen durch digitalen Zahlungsverkehr wird 2016 auf 1.625 Mrd. Euro und 2020 bereits auf 2.984 Mrd. Euro geschätzt.⁵⁰ Die meist destruktiven Geschäftsmodelle greifen damit das wesentliche Kerngeschäftsfeld der Banken an. Die Lösungen der Fintechs sind kundenfreundlicher, multikanalfähig sowie schneller und somit dem klassischen Zahlungsverkehr der Bank voraus. Die Zielkunden sind mithilfe der Fintechs befähigt, Geld binnen weniger Sekunden allein durch das Vorhandensein der Telefonnummer, Twitter Account oder anderweitiger Identifikationsmöglichkeiten zu versenden.

Der Bereich Zahlungsverkehr ist sehr vielseitig entwickelt. Das Angebot bindet Online Zahlungsverkehr (Electronic Payment), den Zahlungsverkehr durch mobile Endgeräte (Mobile Payment) oder auch Zahlungsterminals, die durch mobile Endgeräte dargestellt werden (Mobile Point of Sale), mit ein.⁵¹ Viele dieser Bereiche werden innerhalb verschiedener Fintechs verknüpft. Durch die dynamische Weiterentwicklung dieses Bereichs bieten Fintechs, wie Cashcloud, mittlerweile ein Mobile Wallet an. Diese mobile bzw. digitale Geldbörse bündelt verschiedene Finanzdienstleistungen, wie den Transfer von Geld, das Bezahlen sowie eine Kreditkarte, die auch kontaktlos durch einen Sticker auf dem Smartphone verwendbar ist. Darüber hinaus werden dem Nutzer personalisierte Coupons zur Verfügung gestellt.⁵² Damit ist Cashcloud ein Fintech 2.0 und vereint verschiedene Finanzdienstleistungen in einer App bzw. Anwendung.⁵³

Die Global Player der Technologiekonzerne, wie Google, Amazon oder Apple besitzen bereits ihre eigenen Zahlungsdienste. Apple Pay macht es möglich in Geschäften und Online via iPhone oder Apple Watch durch den Fingerabdruck zu bezahlen.⁵⁴ Angeboten wurde dieser Service bereits seit 2014 in den USA. Länder wie Großbritannien, Kanada, China sowie Schweiz und Australien folgten. Seit Sommer 2016 ist Apple Pay auch in Frankreich und Hong Kong nutzbar.⁵⁵ Entscheidend für den langfristigen Erfolg der Anwendung werden die Akzeptanzstellen sowie der anhaltende Erfolg des iPhones sein.

⁵⁰ Vgl. Statista Fintech, Online: <https://de.statista.com/outlook/296/100/digitaler-zahlungsverkehr/weltweit#>, Zugriff: 03.06.2016

⁵¹ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 308

⁵² Vgl. Cashcloud, Online: <https://www.cashboard.de/>, Zugriff: 03.06.2016

⁵³ Vgl. Fleischer, 2015, S. 1224

⁵⁴ Vgl. Zander, 2016, S. 359-360

⁵⁵ Vgl. Apple, Online: <http://www.apple.com/apple-pay/>, Zugriff: 27.07.2016

Eine weitere Ausprägung innerhalb des Zahlungsverkehrs ist das Auftreten von Parallelwährungen. Der bekannteste Vertreter ist dabei Bitcoin. Sie wird auch als virtuelle Währung oder Kryptowährung bezeichnet.⁵⁶ „Es ist eine digitale Währung, deren Einheiten durch sogenannte Miner erzeugt werden und auf maximal 21 Millionen limitiert sind. Überweisungen werden Orts- und Betragsunabhängig in Sekundenschnelle um die Welt verbreitet“⁵⁷. Weitere digitale Währungen, die eine deutlich untergeordnetere Rolle spielen, sind der Litecoin oder BitMint.⁵⁸ Bislang werden sehr kontroverse Diskussionen zum Thema virtuelle Währungen innerhalb der Fachliteratur geführt. Vor allem die bislang fehlende Regulierung und die Anonymität durch die Kryptowährungen werden kritisiert.⁵⁹

2.3.3 Finanzierung

Der Bereich Finanzierung wird meist als Initialbereich der Fintech Entwicklung bezeichnet. Als Mittel zur Finanzierung von Kunst und Kultur in der USA wurde das Crowdfunding in den Jahren um 2000 erstmalig angewendet. Das englische Wort „Crowd“, was übersetzt Schwarm oder Menge bedeutet, verweist auf die ursprüngliche Idee als Gemeinschaft ein Projekt oder eine Idee zu finanzieren. Viele private oder auch gewerbliche Investoren beteiligen sich dabei meist mit kleineren Geldbeträgen an der Finanzierung eines Projektes, einer Idee oder eines Unternehmens.⁶⁰ Mittlerweile hat sich das Segment sehr vielseitig weiterentwickelt, was vor allem auf dem europäischen Markt durch die anhaltenden niedrigen Zinsen begünstigt wurde. Des Weiteren profitiert der Bereich durch den „Zeitgeist der Sharing Economy und dem aktuellen Misstrauen gegenüber Banken“⁶¹.

Grundsätzlich basiert das Geschäftsmodell der Fintechs in diesem Bereich auf der Vermittlung von Krediten. Gleichzeitig nutzen Anleger bzw. Investor dies und investieren in Privat- bzw. Firmenkredite oder direkt in ein Unternehmen. Die Fintechs agieren als Marketplace, Plattform bzw. Vermittler. Die vermittelten Kredite werden somit nicht in die Bilanz des Fintechs aufgenommen. Das ist der wesentliche Unterschied zur Bank, welche als Intermediär zwischen den beiden Interessengruppen Anleger und Kreditnehmer agiert und dabei Risiken des Ausfalls übernimmt sowie verschiedene Interessen bezüglich Laufzeit und Höhe ausgleicht. Umsätze seitens des Fintechs werden durch Bearbeitungsgelder generiert.

⁵⁶ Vgl. Flaskämper, Bergmann, 2016, S.99

⁵⁷ Flaskämper, Bergmann, 2016, S.99

⁵⁸ Vgl. Scherzer, 2015, S. 352-353

⁵⁹ Vgl. Flaskämper, Bergmann, 2016, S.103

⁶⁰ Vgl. Fiedler, Horsch, 2014, S. 91-96

⁶¹ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 309

Durch die Entwicklung dieses Bereiches sind verschiedene Formen des Crowdfinance entstanden. Neben dem Crowdfunding gibt es das Crowdinvesting sowie das Crowdlending. Unterschieden wird dabei in die Art des Kapitals, welches zur Verfügung gestellt wird und der Mehrwert, welcher sich für den Anleger ergibt.⁶²

Bei dem Crowdfunding erhält der Investor keine zugesicherte Gegenleistung. Meist erhalten die Investoren eine Art Belohnung oder ein Anrecht auf die ersten Produkte des finanzierten Unternehmens. Teilweise handelt es sich rein um den ideellen Wert, weshalb sich ein Investor für das Investment entscheidet. Bei dem zur Verfügung gestellten Kapital handelt es sich um Eigenkapital.⁶³

Das Crowdinvesting sichert dem Investor eine erfolgsabhängige, meist monetäre, Gegenleistung zu. Der Investor investiert Eigenkapital und erhält dadurch Anteile an dem finanzierten Unternehmen. Die Gegenleistung wird dadurch entweder in Form von Gewinnausschüttungen oder bei einem weiteren Verkauf des Unternehmens durch die Steigerung des Wertes des Anteils erbracht.⁶⁴ Diese Finanzierungsform ist vor allem für Startups innerhalb der Seedphase interessant.⁶⁵ Gründer präsentieren ihre Unternehmensidee durch die Plattform, welche durch das Fintech zur Verfügung gestellt wird und überzeugen dabei Investoren von ihrer Geschäftsidee. Einige Plattformen bieten statt klassischen Eigenkapital auch Mezzanine Kapital in Form von Genussrechten an.⁶⁶ Das Risiko seitens eines Investors sich an einem Startup zu beteiligen oder Mezzanine Kapital zur Verfügung zu stellen, ist dabei sehr hoch. Weniger als 50% der Startups überleben die ersten fünf Geschäftsjahre.⁶⁷ In einem solchen Fall ist das eingesetzte Kapital verloren.

Unternehmen, wie Auxmoney oder Lendico betreiben hingegen eine Crowdlending Plattform. Innerhalb des Crowdlendings werden Kredite in Form von Fremdkapital zur Verfügung gestellt. Der Investor erhält dabei über die Kreditlaufzeit Zins und Tilgung zurück. Interessant dabei ist, dass bei den meisten Fintechs im Crowdlending Segment, der Anleger sich individuell einen Begünstigten auswählen kann. Dabei kann es sich um die Finanzierung eines Auto- oder Küchenkaufs sowie einen Studentenkredit handeln. Die Verzinsung ist für den Investor attraktiv und liegt aktuell zwischen 2-15% und damit weit

⁶² Vgl. Morgenthaler, 2016, S. 214-215

⁶³ Vgl. Beck, Online: <http://www.crowdbiz.de/crowdfinance-crowdfunding-crowdinvesting-crowdlending1047/>.
Letzter Zugriff: 12.07.2016

⁶⁴ Vgl. Fiedler, Horsch, 2014, S. 96

⁶⁵ Vgl. Moritz, Block, 2014, S. 63-69

⁶⁶ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 313

⁶⁷ Vgl. Rispaas, Tröger, 2015, S. 24

über der durchschnittlichen Guthabensverzinsung seitens der Bank. Vor allem für Kreditnehmer, die wegen mangelnder Sicherheiten oder wegen einer schlechten Historie keinen Bankkredit erhalten, ist diese Art der Kreditbeantragung interessant.⁶⁸ Wie auch bei den anderen Crowdfinance Formen ist der Investitionsbetrag variabel. Innerhalb des Crowdlendings bestehen zwei Ausprägungsformen. Zum einen werden Kredite an Privatpersonen, sogenanntes Peer-to-Peer-Lending (P2P), vermittelt. Oder die Geschäftsmodelle der Fintechs sind auf die Vermittlung von Krediten gegenüber kleinen, mittelständischen Unternehmen ausgerichtet. Das wird auch als Peer-to-Business Lending (P2B) bezeichnet.⁶⁹ Nur in sehr seltenen Fällen, wie bei Lendico, werden beide Varianten angeboten.⁷⁰

Bereits 2014 bestanden in Deutschland 31 Fintechs als Finanzierungsplattformen. Im Vergleich dazu brachte es Großbritannien in dem gleichen Jahr auf 65 Plattformen.⁷¹ Eine nachfolgende Übersicht verdeutlicht nochmals die Systematisierung der Geschäftsmodelle der Fintechs innerhalb des Bereichs der Finanzierung.

⁶⁸ Vgl. Kupke, Weber, 2016, S. 418-419

⁶⁹ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 310-311

⁷⁰ Vgl. Experteninterview Dominik Steinkühler 10.06.2016

⁷¹ Vgl. Statista, 2014, Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/408648/umfrage/anzahl-alternativer-online-finanzierungsplattformen-in-europa-nach-laendern/>, Zugriff: 27.07.2016

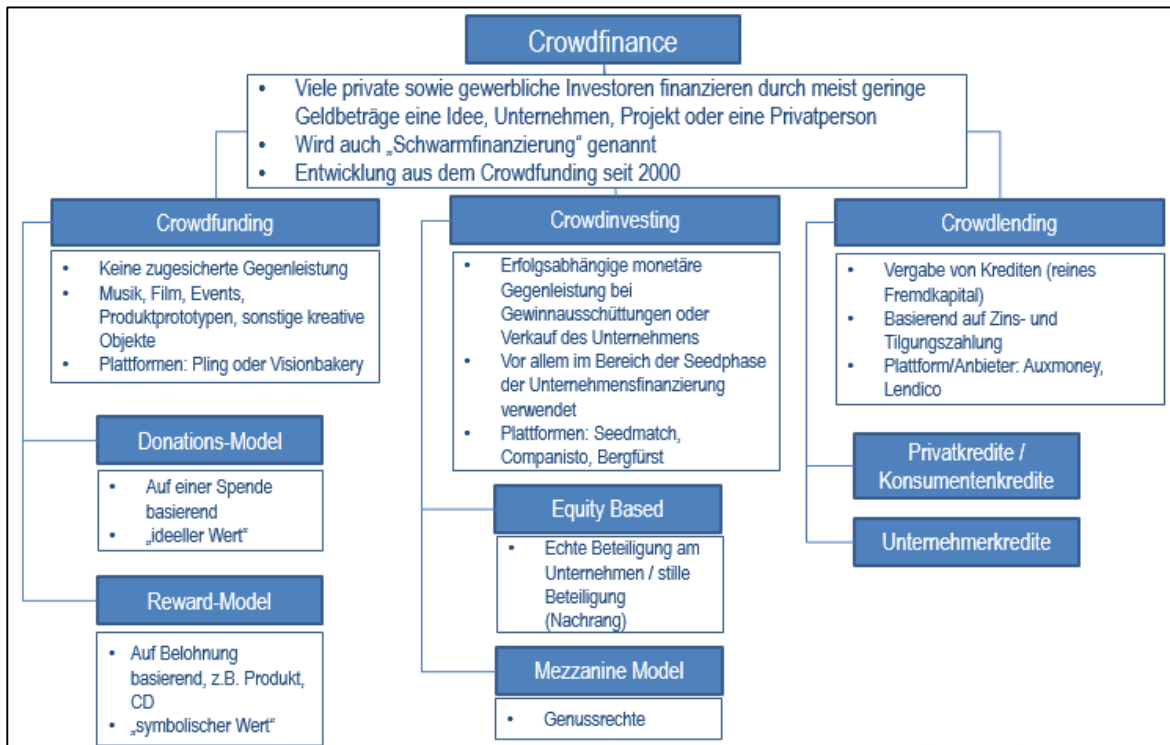


Abbildung 3 Systematisierung der Geschäftsmodelle innerhalb der Finanzierung (eigene Darstellung)

2.3.4 Verwaltung

Anders als bei den anderen drei Kategorien der Fintech Geschäftsmodelle, handelt es sich bei dem Bereich Verwaltung um einen sehr heterogenen Bereich. Die Gemeinsamkeit der dort angesiedelten Geschäftsmodelle ist die Optimierung des Personal Finance Managements. Die auf den Nutzer zugeschnittenen, meist personalisierten Anwendungen vereinfachen das Leben rund um Finanzdienstleistungen.⁷²

Zu diesem Bereich gehören Vergleichsportale, wie Finanzcheck.de oder auch Finanzen.de. Dort werden zum einen durch die Vermittlung von Krediten, Anlagen oder Versicherungen und zum anderen durch die Generierung von Leads Erträge umgesetzt. Die Lead-Generierung „beschreibt die Erzeugung von zukünftigen Kunden- und Nutzernachfrage nach einem bestimmten Produkt“⁷³. Der Verkauf bzw. Handel dieser Potentialkundendaten entsprechen einem hohen Anteil der generierten Umsätze der Fintechs in diesem Bereich.

⁷² Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 314

⁷³ Gabler Wirtschaftslexikon, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lead-generierung.html>, Zugriff: 28.07.2016

Andere Fintechs im Segment Verwaltung konzentrieren sich auf die Automatisierung von Personal Banking Inhalten. Beispielsweise gelingt es dem Fintech Gini mit seiner Anwendung, dass Inhalte von Rechnungen durch bloßes Abfotografieren in Überweisungen in das Online Banking übertragen werden. Das kann den Zahlungsverkehr sowohl für Privatpersonen als auch für Unternehmen massiv vereinfachen. Ein anderes Fintech ermöglicht durch seine App savedroid, dass der Nutzer automatisch, abgestimmt auf das individuelle Kontoverhalten spart. Die App ist mit dem Girokonto verknüpft und lernt aus dem Verhalten des Users. Treten konfigurierte Ereignisse ein, separiert die Anwendung Guthaben um zu sparen. Umgesetzt wird dies auch durch Semantik und Algorithmen zur Auswertung von Big Data, die aus dem Verhalten des Users lernen.⁷⁴ Das Fintech kann sich durch die Generierung von Kundendaten profilieren und mit dem Weiterverkauf dieser Datenbasis Umsatz generieren.

Innerhalb der Verwaltung von Konten und Versicherungen basieren die Geschäftsmodelle wiederholt auf der Kundenorientierung. Finanzplanung und Übersichtlichkeit der Versicherungsleistungen soll durch digitale und benutzerfreundliche Anwendungen umgesetzt werden. Alle Konten können dann, wie beispielsweise bei der Anwendung numbrs⁷⁵, über eine App gesteuert bzw. verwaltet werden.

Innerhalb der aufgezeigten Systematisierung ist das Segment Verwaltung das Vielseitigste. Daher spiegeln die aufgezeigten Geschäftsmodelle auch nur einen sehr geringen Teil der Vielfertigkeit dessen ab.

⁷⁴ Vgl. Savedroid, Online: <https://www.savedroid.de/>, Zugriff: 27.07.2016

⁷⁵ Mit Centralway numbrs werden alle Bankverbindungen und deren Umsätze innerhalb einer Applikation für das Smartphone zusammengefasst.

3 Strategie der Banken gegenüber Fintechs

Der Gliederungspunkt drei ist in wiederum drei wesentliche Unterpunkte aufgegliedert. Unter dem Punkt 3.1 werden die theoretischen Grundlagen der Wissenschaft für den weiteren Verlauf der Ermittlung der Zielstrategie gelegt. Diese theoretische Fundierung basiert auf einer Analyse der Fachliteratur zum Thema Strategisches Management. Im zweiten Unterpunkt werden durch die Notwendigkeit, welche zum einen durch die historische Entwicklung der Bankbranche sowie zum anderen aus der Digitalisierungsbewegung besteht, die möglichen Strategien zum Umgang mit Fintechs abgeleitet. Der Gliederungspunkt 3.3 untersucht, welche der abgeleiteten Strategien die Zielstrategie im Umgang mit Fintechs bildet. Dazu wird eine Nutzwertanalyse verwendet.

3.1 Theoretische Fundierung des strategischen Managements

3.1.1 Strategiebegriff

Zu einer erfolgreichen Steuerung eines Unternehmens ist eine strategische Ausrichtung von fundamentaler Bedeutung. Immer häufiger wird innerhalb der Fachliteratur die Forderung nach einer konkreten strategischen Ausrichtung der Unternehmen erhoben.⁷⁶

Der Begriff Strategie stammt von den altgriechischen Worten: „stratos“ – Heer und „agein“ – führen⁷⁷ ab. Die Bedeutung Heerführung wurde aus dem Militär in die Wirtschaftswissenschaften übertragen. Erstmals nutzten 1944 John von Neumann und Oskar Morgenstern diesen Begriff innerhalb ihres Buches „Theory of Games and Economic Behavior“.⁷⁸ Die Erfinder der Spieltheorie verstanden die Strategie als „eine Folge voneinander abhängiger Einzelschritte“⁷⁹. Ansoff⁸⁰ entwickelte 1965 den Strategiebegriff zu

⁷⁶ Vgl. Jung, 2010, S. 169

⁷⁷ Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 1

⁷⁸ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 56

⁷⁹ Bea, Haas, 2015, S. 56

⁸⁰ Harry Igor Ansoff lebte von 1918 bis 2002 und war ein Amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler und Mathematiker mit russischen Wurzeln. Zu seinen bedeutsamsten Errungenschaften zählt unter anderem die Ansoff Matrix.

dem, wie er auch heute in der Betriebswirtschaftslehre Verwendung findet.⁸¹ Allgemein bezeichnen Strategien Maßnahmen, welche den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern sollen.⁸²

Sowohl in den Bereichen des strategischen Managements als auch beim strategischen Controlling ist das wichtigste Ziel, welches auch traditionell in der Betriebswirtschaftslehre tief verankert ist, „die nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz“⁸³. Das strategische Management übernimmt somit die Verantwortung für die Gestaltung des Unternehmens „unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten.“⁸⁴ „Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotentialen.“⁸⁵ Das dazu mit einzubeziehende strategische Controlling steuert die dazu notwendigen Teilsysteme der Unternehmensführung.⁸⁶ Dazu gehört „Planung, Kontrolle, Organisation, Unternehmenskultur und Informationsmanagement“⁸⁷. Das strategische Controlling unterstützt das strategische Management mit den notwendigen Informationen für eine zielorientierte strategische Ausrichtung.

Der langfristigen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens stehen die Komplexität und Dynamik der Umwelt-, Markt-, Wettbewerbs- und Kundenstrukturen gegenüber. Unmittelbare Ereignisse sowie langfristige Entwicklungen wirken auf das strategische Management ein und erfordern eine kontinuierliche Anpassung der Ausrichtung. Das strategische Controlling muss sich ebenso auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen und Mechanismen im Unternehmen neu ausjustieren.⁸⁸ Folglich ist ein informationsverarbeitender Prozess im Unternehmen notwendig, um zum einen die Komplexität von Fragestellungen abzubauen und zum anderen strukturelle Anforderungen mit einzubeziehen.⁸⁹

⁸¹ Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S.2

⁸² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 56

⁸³ Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 8

⁸⁴ Bea, Haas, 2015, S. 23

⁸⁵ Bea, Haas, 2015, S. 23

⁸⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2016, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-controlling.html>, Zugriff: 16.08.2016

⁸⁷ Bea, Haas, 2015, S. 23

⁸⁸ Vgl. Müller-Stewens, Lechner, 2011, S. 19

⁸⁹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 56-57

Darüber hinaus ist differenzierbar, ob es sich um eine strategische Ausrichtung eines einzelnen Produkt- bzw. Unternehmensbereiches, ein strategisches Geschäftsfeld oder um ein Konzept für das gesamte Unternehmen handelt. Im Falle eines strategischen Konzeptes gilt diese konzeptionelle Klammer für die gesamte Unternehmensgruppe.⁹⁰ In der Praxis ist eine einheitliche strategische Ausrichtung vor allem für Unternehmen, die sich auf verschiedenen Märkten oder deren Portfolio aus verschiedenen Produkten bzw. Dienstleistungen bestehen, schwer umsetzbar.

3.1.2 Prozess der strategischen Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung kann auf Basis von ad-hoc-Aktivitäten, oder auch auf einen sich kontinuierlich wiederholenden Prozess basieren. Eine sehr kurzfristige Anpassung der Strategie kann beispielsweise als Konsequenz aus einem plötzlichen Ereignisses, wie die Bekanntgabe einer Fusion von wesentlichen Konkurrenten oder einem Umweltereignis, basieren. Ein solches Umweltereignis war beispielsweise die Explosion des Kernkraftwerkes in Fukushima 2011. Daraus resultierte die komplette Neuausrichtung des Energiesektors in der Bundesrepublik Deutschland. Unabhängig von ad-hoc-Aktivitäten ist ein revolvierender Prozess zur strategischen Planung innerhalb des Unternehmens von Vorteil.⁹¹

Der bereits im Gliederungspunkt 3.1.1 angedeutete informationsverarbeitende Prozess besteht aus verschiedenen Komponenten, welche idealerweise innerhalb der Theorie aufeinanderfolgend ablaufen sollten. Im weiteren Verlauf soll für die theoretische Fundierung ein Überblick der prozessualen Ausgestaltung einer strategischen Ausrichtung geschaffen werden. Innerhalb der verschiedenen Fachliteratur sind bezüglich des strategischen Planungsprozesses differenzierte Gliederungsformen auffindbar. Einen in der Wissenschaft einheitlichen Strategieprozess gibt es nicht. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten zur Strukturierung eines Strategieprozesses. Die unterschiedlichen Ansätze sind innerhalb bestimmter Branchen, Unternehmen oder auf bestimmte Marktkonstellationen ausgerichtet.⁹²

Die nachfolgende Erläuterung bezieht sich auf die Einteilung nach Schweitzer.⁹³ Dabei sollte der Prozess nicht als statisch festgelegt gelten. Vielmehr handelt es sich bei einer strategischen Ausrichtung um multioperationale Teilmaßnahmen, welche durch Vor- und

⁹⁰ Vgl. Müller-Stewens, Lechner, 2011, S. 274-275

⁹¹ Vgl. Müller-Stewens, Lechner, S. 45

⁹² Vgl. Müller-Stewens, Lechner, S. 45

⁹³ Schweitzer, Schweitzer, 2015, S. 330

Rückkopplung aufeinander schließen.⁹⁴ Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Bestandteile.



Abbildung 4 Komponenten des strategischen Planungsprozesses (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea, Haas, 2015, S. 59)

Grundlage einer strategischen Ausrichtung bildet die Zielbildung. Sie gilt als „das Festlegen eines präzisen, strukturierten und realisierbaren Systems von Handlungsnormen“⁹⁵. Die Formulierung eines Zielbildes leitet sich aus der Vorstellung über die zukünftige Rolle des Unternehmens ab. In diesem Zusammenhang wird innerhalb der Literatur auch von der Vision gesprochen.⁹⁶ Visionen können aus Ideen von einzelnen Personen (Steve Jobs - Apple) oder aus der Verarbeitung von zukunftsbezogenen Informationen bestehen (Elektrofahrzeug als Resultat aus Umweltbedingungen).⁹⁷ Die darauf aufbauende Zielhierarchie des strategischen Managements leitet aus dem Unternehmensleitbild die Unternehmensziele sowie die Geschäftsbereichs-⁹⁸ und Funktionsbereichsziele⁹⁹ ab. Formulierte Ziele können verschiedener Natur sein. Zumeist bestehen sie auch aus finanziellen Zielen. Das könnte beispielsweise das Erreichen eines bestimmten Gewinns,

⁹⁴ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 59-61

⁹⁵ Schweitzer, Schweitzer, 2015, S. 344

⁹⁶ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 74

⁹⁷ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 418-419

⁹⁸ Geschäftsbereich stellt einen Teilbereich oder eine Sparte innerhalb eines Unternehmens dar. Werden verschiedene Produkte innerhalb des Unternehmens produziert, oder auf verschiedenen Märkten agiert, kann dabei von unterschiedlichen Geschäftsbereichen ausgehen. In diesen Zusammenhang wird auch von strategischen Geschäftsfeldeinheiten gesprochen.

⁹⁹ Bei Funktionsbereichen spricht man beispielsweise bei der Systematisierung des Unternehmens in Beschaffung, Lagerhaltung, Fertigung, Absatz sowie weitere Bereiche.

Cash Flows oder einer festgelegten Rentabilitätsgröße sein.¹⁰⁰ Das abgeleitete Zielsystem, welches aus der Zielbildung resultiert, bildet zum einen die Grundlage aber auch in gewisser Weise das Resultat aus der Umweltanalyse.

Durch die zunehmende Komplexität und Dynamik, welche durch Entwicklungen wie die Globalisierung oder Digitalisierung geprägt sind, gewinnt die Umweltanalyse zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen dieser Analyse sind Einflüsse der Umwelt, relevante Umweltsegmente sowie Chancen und Risiken der Umwelt zu identifizieren.¹⁰¹ Um zielführend diese Analyse durchzuführen, ist eine genaue Abgrenzung der Umwelt des Unternehmens Voraussetzung dazu. Bestandteile einer Umweltanalyse sind der Markt, mit seiner Attraktivität, Barrieren, Dynamik, Potential und Struktur. Darüber hinaus sind Indikatoren des politisch-rechtlich und soziokulturellen Umfelds zu beachten.¹⁰² Da sich diese Analyse als sehr umfangreich darstellt, ist es wichtig dabei den Bezug zum Unternehmen und dessen Verbindung nicht zu verlieren.

Innerhalb der Umweltanalyse werden externe Faktoren genauer betrachtet. Im Gegenzug dazu konzentriert sich die darauffolgende Unternehmensanalyse auf die internen Faktoren. Ziel einer Unternehmensanalyse ist die Potentiale, welche zur Erreichung des formulierten Ziels genutzt werden sollten, zu identifizieren.¹⁰³ Wesentlicher Inhalt dessen ist die Stärken-Schwächenanalyse.¹⁰⁴ „Die Stärken und Schwächen selbst werden von den sogenannten strategischen Erfolgsfaktoren bestimmt.“¹⁰⁵ Sie werden auch als kritische Erfolgsfaktoren oder Critical Success Factors (CSF`s) bezeichnet.¹⁰⁶ Strategische Erfolgsfaktoren sind Einflussgrößen aus denen Stärken oder auch Schwächen des Unternehmens resultieren.¹⁰⁷ Die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles kann beispielsweise mit dem Scoring Modell umgesetzt werden. Vorteil dieses Modells ist, dass die einzelnen Erfolgsfaktoren gewichtet werden können.¹⁰⁸ Die bereits im Gliederungspunkt

¹⁰⁰ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 422

¹⁰¹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 97

¹⁰² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 115-116

¹⁰³ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 363-364

¹⁰⁴ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 126-127

¹⁰⁵ Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 365

¹⁰⁶ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 129

¹⁰⁷ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 365-366

¹⁰⁸ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 132

2.2.2 verwendete SWOT-Analyse¹⁰⁹ stellt eine Verknüpfung zwischen der Umwelt- und Unternehmensanalyse dar und ist innerhalb verschiedener Bereiche der Betriebswirtschaftslehre einsetzbar. Auch das methodische Vorgehen innerhalb von Produktlebens- oder Marktlebenszyklusanalysen findet in diesen Bereich Anwendung. Aus ihnen lassen sich sowohl Prognosen sowie absatzstrategische Aspekte ableiten. Es sind darüber hinaus weitere Analysemodelle aus dem Bereich der Portfolioanalyse, wie beispielsweise die BCG-Matrix¹¹⁰, McKinsey-Matrix¹¹¹ sowie weitere anwendbar. Innerhalb der verschiedenen Portfoliotheorien werden die Ergebnisse visualisiert mithilfe von Grafiken. Das macht ihre Anwendung vor allem auch in der Praxis attraktiv. Mit den daraus resultierenden Erkenntnissen ist es möglich im nachfolgenden Schritt die Strategie zu wählen.

Die Strategiewahl stellt den darauffolgenden Schritt des Prozesses dar. Die innerhalb der Unternehmensanalyse identifizierten Stärken bzw. strategischen Erfolgsfaktoren ermöglichen das Nutzen von Chancen und die Bewältigung von Risiken der unternehmerischen Umwelt. Die formulierten strategischen Ziele sollen dadurch erreicht werden. Durch die gewählte Strategie erfolgt die Umsetzung.¹¹² Ausgangspunkt dafür stellt die Identifikation der Lücke zwischen erwarteter und gewünschter Entwicklung mittels Gap-Analyse dar.¹¹³ Die Gap-Analyse wird auch als Ziellückenanalyse oder Lückenanalyse bezeichnet und bildet somit ein Analyseinstrument des strategischen Managements.¹¹⁴ Sie „befasst sich mit der Frage: Realisieren wir unsere Ziele, wenn wir so weitermachen wie bisher“¹¹⁵?

¹⁰⁹ SWOT= Strengths, Waeknesses, Opportunities, Threats – Eine in den 1960er-Jahren von der Harvard Business School entwickelte Analysemethode zur Gegenüberstellung von Stärken, Schwäche, Chancen und Risiken.

¹¹⁰ Es handelt sich um ein Modell der Bosten Consulting Group zur Portfolioanalyse, welches den relativen Marktanteil als Quotient aus dem eigenen Marktanteil und dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten verschiedener Produkte darstellt.

¹¹¹ Es handelt sich um ein Modell der Portfolioanalyse welches auf den Erkenntnissen der BCG-Matrix basiert und diese durch die Marktattraktivität erweitert.

¹¹² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 176-177

¹¹³ Vgl. Jung, 2010, S. 576-577

¹¹⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2016, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gap-analyse.html>, Zugriff: 18.08.2016

¹¹⁵ Bea, Haas, 2015, S. 177

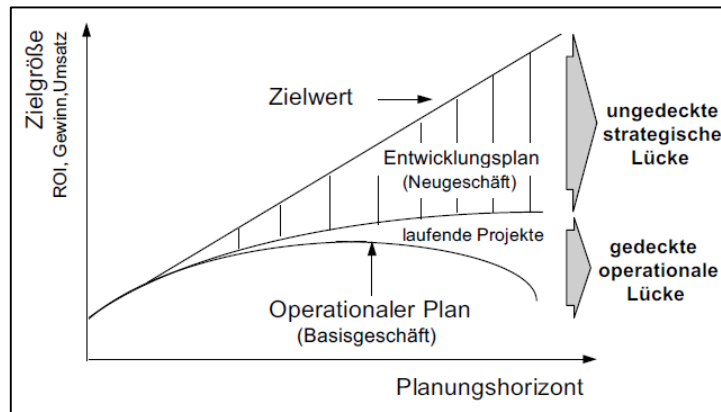


Abbildung 5 Gap-Analyse (Jansen, 2008, S. 255)

Die gewünschte langfristige Entwicklung stellt die Zielprojektion bzw. den Zielwert dar. Im Gegenzug dazu steht die erwartete Entwicklung für die Prognose der Entwicklung ohne die Implementierung neuer Maßnahmen. Die Differenz dieser beiden Kurven ergibt die strategische Lücke. Die operative Lücke besteht zwischen der Kurve der erwarteten Entwicklung und dem Basisgeschäft. Die operative Lücke kann durch die Beibehaltung der bisherigen strategischen Ausrichtung geschlossen werden. Das Basisgeschäft bildet damit die Entwicklung ohne operative und strategische Maßnahmen.¹¹⁶ Gemessen werden diese Faktoren durch den Erfolg im Zeitablauf. Der Erfolg kann durch Kennzahlen wie der Return on Investment (ROI), Umsatz oder Gewinn ermittelt werden.¹¹⁷

Die Gap-Analyse kann in einem Planungshorizont von drei bis zu zehn Jahren erfolgen. Dies ist abhängig von der Branche und den Umwelteinflüssen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Infolge der Identifikation der strategischen Lücke werden Strategien zur Schließung dieser gewählt. Die Auswahl der passenden Maßnahmen ist dabei von den agierenden Persönlichkeiten des Managements abhängig.¹¹⁸ Zu diesen persönlichen Eigenschaften des Managements zählt beispielsweise auch die Risikobereitschaft. Neben diesen Faktoren wird die Strategiewahl auch von den innerhalb der Umweltanalyse prognostizierten Kontextfaktoren wie die Entwicklung des Wettbewerbs oder der zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst.¹¹⁹ Innerhalb der Strategiewahl werden alternative Strategien entwickelt, die zur Erreichung des strategischen Ziels beitragen. Dabei bestehen innerhalb der Wissenschaft viele verschiedene Herangehensweise zur Bildung einer Strategie sowie verschiedene Strategiearten.¹²⁰ Vor allem Ansoff hat mit

¹¹⁶ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 177

¹¹⁷ Vgl. Jansen, 2008, S. 254-255

¹¹⁸ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 345

¹¹⁹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 178

¹²⁰ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 194

seiner Ansoff-Matrix mit möglichen Produkt-Markt-Kombinationen die Lehre geprägt. Aus diesen Wettbewerbsstrategien leiten auch andere Wissenschaftler noch heute Strategiearten ab.¹²¹ Im Gliederungspunkt 3.1.3 wird dieser Zusammenhang detaillierter erläutert.

Innerhalb der Strategiewahl ist die Untergliederung in Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsstrategien zu berücksichtigen. Wurden mögliche Strategien entwickelt, sind diese innerhalb der Strategiewahl auch zu bewerten. Es handelt sich dabei um ein „komplexes entscheidungstheoretisches Problem“¹²². Ziel der Bewertung ist es, die verschiedenen Auswirkungen der Strategiealternativen bestmöglich aufzuzeigen und die Alternative zu wählen, welche die bestmögliche Erreichung des strategischen Ziels verspricht. Dabei können sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien verwendet werden.¹²³ Innerhalb der quantitativen Kriterien verlieren die errechneten Werte aufgrund der Länge des Planungshorizontes sowie der Anzahl von Annahmen an Aussagekraft. Die qualitativen Kriterien sind vor allem durch subjektive Annahmen geprägt. Darüber hinaus sind die Wirkungen verschiedener Strategien nur schwer isoliert voneinander darstellbar. Dieser Zusammenhang verdeutlicht die Problematik der Bewertung von Strategien.

Innerhalb bestimmter Konstellationen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens sind verschiedene Strategien sehr naheliegend. Man spricht in diesen Zusammenhang von so genannten Normstrategien. Basierend auf den strategischen Geschäftsfeldeinheiten sowie dem Markt- und Produktlebenszyklus sind Strategien in der Wissenschaft vorgegeben. Die Normstrategien werden meist aus Portfolioanalysen abgeleitet. Vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang, dass schnell die Strategie festgelegt werden kann. Nachteilhaft hingegen wirkt sich die fehlende Festlegung der Umsetzung aus.

Ein anderes Lösungsverfahren zur Bewertung von Strategien bilden Planungsmodelle. Sie „liefern Techniken zur Abbildung des Entscheidungsproblems und Rechenverfahren für die Abwicklung der einzelnen Schritte des Lösungsprozesses“¹²⁴. Es handelt sich um optimierende und heuristische Verfahren die zu einer Bewertung der Strategie führen.¹²⁵ Die gewählten Kriterien sollten die Ziele des Unternehmens widerspiegeln und können mittels entscheidungstheoretischer Modelle umgesetzt werden.¹²⁶ Die Strategien werden „in einem Modell abgebildet und mithilfe eines Lösungsalgorithmus (bei analytischen

¹²¹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 178

¹²² Bea, Haas, 2015, S. 202

¹²³ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 275

¹²⁴ Bea, Haas, S. 202

¹²⁵ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 367

¹²⁶ Vgl. Wetzker, Strüven, 2016, S. 141

Modellen) oder auch ein strukturiertes Vorgehen (bei den heuristischen Verfahren)¹²⁷ ausgewählt. Zu den heuristischen Modellen zählen Dialogmodelle sowie Heuristische Regeln und zu den analytischen Modellen gehört die Discounted Cash-Flow-Methode (DCF-Methode) sowie die Nutzwertanalyse. Die Nutzwertanalyse wird im weiteren Verlauf der Arbeit unter Gliederungspunkt 3.3 sowohl detaillierter beschrieben als auch praktisch angewendet.

In der Vergangenheit hat die soziale Verantwortung innerhalb der Strategiewahl an Bedeutung gewonnen. Unternehmen achten zunehmend mehr auf Corporate Social Responsibility (CSR). Das bedeutet, dass die Unternehmen Verantwortung für die Folgen ihres Handelns auf die Umwelt und die Gesellschaft übernehmen müssen. In diesen Zusammenhang stehen Aspekte wie Fair Trade, Nachhaltigkeit und Ökologische Bilanzen im Vordergrund.¹²⁸

Wurde unter der Berücksichtigung aller genannten Teilaspekte die Strategie ausgewählt, geht es im letzten Abschnitt des strategischen Prozesses um die Strategieimplementierung. Die Strategieimplementierung beinhaltet drei Teilaspekte. Zum einen sollte innerhalb der Unternehmensstruktur die Ablauforganisation der Implementierung geklärt werden. Zum anderen sollten die persönlichen Voraussetzungen zur Strategieimplementierung geschaffen werden und innerhalb des dritten Teilaspektes sachliche Auseinandersetzung ermöglichen.¹²⁹ Das beinhaltet die Umsetzung durch taktische und operative Maßnahmen. Diese Maßnahmen werden meist in Vorbereitung der Implementierung in Maßnahmenprogramme zusammengefasst.¹³⁰ Die beschriebene Aufgliederung in drei Teilaufgaben wird innerhalb der Fachliteratur auch in die Absicherung, die Operationalisierung und die Durchsetzung der Strategie gegliedert.¹³¹

Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist die Verzahnung zwischen dem strategischen und operativen Controlling von großer Bedeutung.¹³² Durch ein gezieltes Controlling kann frühzeitig erkannt werden, inwieweit die Maßnahmen die erwarteten Wirkungen bringen und ob es zu einer Nachjustierung oder gar einem Strategiewechsel kommen muss.¹³³ Des Weiteren beinhaltet die Implementierung der Strategie auch die Budgetierung innerhalb der verschiedenen Bereiche des Unternehmens. Innerhalb eines ganzheitlichen Ansatzes

¹²⁷ Bea, Haas, S. 203

¹²⁸ Vgl. Bea, Haas, S. 210-214

¹²⁹ Vgl. Bea, Haas, S. 216

¹³⁰ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 367

¹³¹ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 325-326

¹³² Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 448

¹³³ Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 409

gewinnt im Rahmen der Strategieimplementierung das Projektmanagement an Bedeutung.¹³⁴

Ein Mittel der Umsetzung der Strategieimplementierung bildet die durch Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte Balanced Scorecard aus dem Jahr 1996. Sie stellt ein Managementkonzept dar, deren Schwerpunkt auf die Implementierung von Strategien liegt. Das Unternehmen wird dabei in wesentlichen Aspekten abgebildet um die Strategie in Messgrößen zu adaptieren.¹³⁵ Die Balanced Scorecard übersetzt die Strategie in die verschiedenen Bereiche und wirkt durch ihren Aufbau als eine Art Kontrollinstrument zur Verfolgung der Strategie.¹³⁶ Die unterschiedlichen Perspektiven ermöglichen das Ableiten von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.¹³⁷ Die nachfolgende Abbildung gibt einen abschließenden Überblick über den Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard.

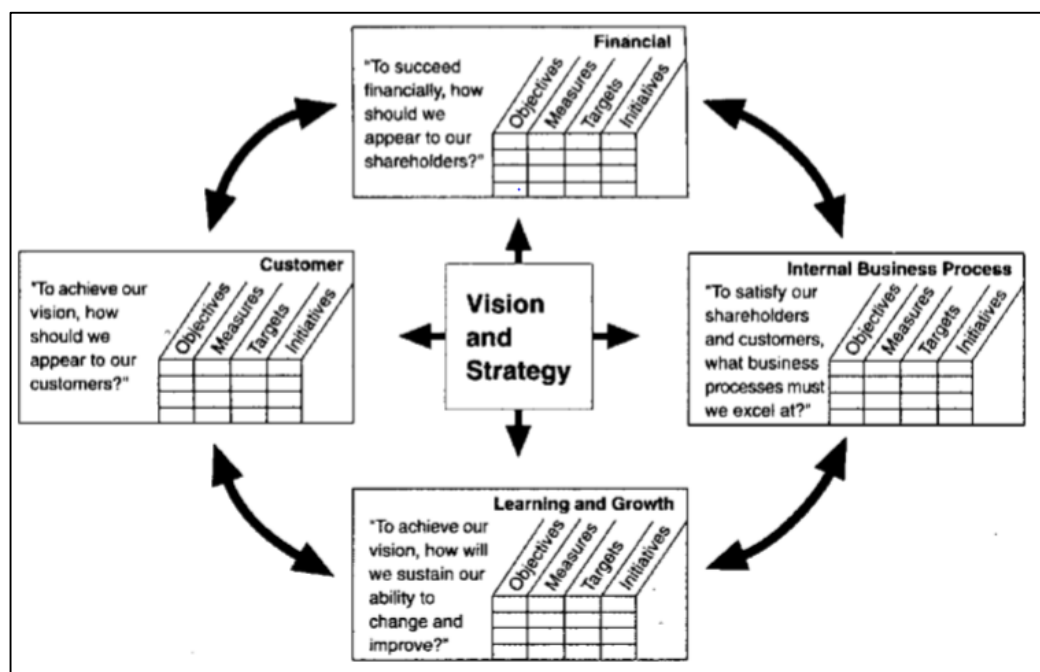


Abbildung 6 Balanced Scorecard Kaplan (Norton, 1996, S. 10)

Die Ablauforganisation der Strategieimplementierung hängt stark von der Aufbauorganisation des Unternehmens ab und ist daher nicht einheitlich darstellbar. Zerlegt wird grundsätzlich die Ablauforganisation in zwei Teilproblematiken. Zum einen das Reihenfolgeproblem und zum anderen das Koordinationsproblem. Je nachdem welche Maßnahmenpakete bzw. Maßnahmen vorhanden sind, können diese in eine konkrete

¹³⁴ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 216

¹³⁵ Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 415

¹³⁶ Vgl. Kaplan, Norton, 1996, S. 10

¹³⁷ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 218

Reihenfolge gebracht werden. Das Koordinationsproblem befasst sich mit der zeitlichen, horizontalen und vertikalen Koordination der Komponenten.¹³⁸

Die personellen Voraussetzungen für die Implementierung der Strategie impliziert die Durchsetzung. Sie beinhaltet die Weitergabe von Informationen an Mitarbeiter des Unternehmens über die Ziele und Inhalte der Strategie. Nur wenn die Strategie von den Mitarbeitern verstanden und getragen wird, ermöglicht sich ein Umsetzungserfolg. Gerade innerhalb dieses Teilaspektes zeigen Erfahrungswerte, dass Schwierigkeiten innerhalb der praktischen Umsetzung bestehen.¹³⁹ Dieser Sachverhalt bürgt folglich Konfliktpotential zum einen zwischen den verschiedenen Ebenen sowie den Fachbereichen der Unternehmung. Mögliche Konflikte können dabei Zielkonflikte, Verteilungskonflikte, kulturelle Konflikte sowie Widerstandspotential seitens der Mitarbeiter sein.¹⁴⁰ Diese Implementierungsbarrieren können beispielsweise durch externe Berater vermieden oder abgebaut werden. Eine zielkonforme Motivation der Mitarbeiter kann dabei der Schlüssel zur erfolgreichen Strategieimplementierung sein.

Wie bereits erwähnt sind innerhalb der Fachliteratur der strategischen Planung verschiedene prozessuale Einteilungsmöglichkeiten auffindbar. Des Öfteren schließt sich an die Implementierung die Kontrolle an. Dieser Ansatz wird vor allem in der älteren Literatur vertreten.¹⁴¹ Innerhalb dieser Ausarbeitung wurde bewusst auf diese Einteilungsform verzichtet, da die Meinung vertreten wird, dass es sich bei der Kontrolle um einen fortlaufenden, begleitenden Prozess handelt. Die Kontrolle wird somit als ein planungsbegleitender Vorgang interpretiert und findet nicht nachgelagert, sondern parallel und kontinuierlich statt.¹⁴² Das ermöglicht frühzeitige Anpassungen, Vermeidung von Fehlern und dadurch auch geringere Kosten.¹⁴³ Wesentlicher Baustein der strategischen Kontrolle ist das Risikomanagement, da es wesentliche Bestandteile dafür liefert.¹⁴⁴ Neben quantifizierbaren Messgrößen, werden auch qualitative Größen kontrolliert. Die strategische Kontrolle ist sowohl auf unternehmensinterne als auch auf externe Erfolgsfaktoren ausgerichtet. Als eigenständige Managementfunktion übernimmt die strategische Kontrolle Steuerungsaufgaben innerhalb des Unternehmens. Die strategische Kontrolle beinhaltet einen „geordnete[n], informationsverarbeitende[n] Prozess zur

¹³⁸ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 220-224

¹³⁹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 224

¹⁴⁰ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 367

¹⁴¹ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 581

¹⁴² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 58

¹⁴³ Vgl. Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 367

¹⁴⁴ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 249

Ermittlung und Analyse von Abweichungen zwischen Plangrößen (Prognose- oder Vorgabegrößen) und Vergleichsgrößen“¹⁴⁵. Damit ist neben der Ergebniskontrolle auch die „Prämissenkontrolle, die Planfortschrittskontrolle sowie die Kontrolle der Richtigkeit der Planung von Bedeutung“¹⁴⁶. Damit wird deutlich welchen fundamentalen Wert die strategische Kontrolle innerhalb der strategischen Planung einnimmt.

Der beschriebene Prozess zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens ist, wie in der Abbildung 4 dargestellt, geprägt von Vor- und Rückkopplungsprozessen. Das bedeutet, dass die einzelnen Teilbereiche eng miteinander verknüpft und voneinander abhängig sind. Eine isolierte Betrachtung der Prozessbereiche führt somit zu keiner erfolgreichen Gestaltung der strategischen Planung. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess der aufeinander aufbaut und untereinander abhängig ist. Die aus den Prozess resultierenden Maßnahmen basieren auf Analysen und Entscheidungen, welche es ermöglichen, die Komplexität der strategischen Ausrichtung zu minimieren. Der Prozess ermöglicht die sequentielle Abarbeitung von Teilaspekten und führt im Ergebnis zu einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens, seiner Geschäftsfelder sowie der Funktionsbereiche.¹⁴⁷

3.1.3 Strategiearten

Innerhalb des vorhergehenden Gliederungspunktes wurde bereits beschrieben, inwieweit die Strategiewahl innerhalb der strategischen Planung einzuordnen ist. Basis für die Auswahl der Strategie bildet die erläuterte Gap-Analyse. Die darin identifizierte strategische Lücke soll durch verschiedene Strategien geschlossen werden. Innerhalb der Fachliteratur stehen dazu verschiedene Klassifizierungen von Strategiearten zur Verfügung. Meist basieren diese auf den Grundlagen der Erkenntnisse der Systematik von Wachstumsstrategien von Ansoff aus dem Jahr 1965.

Das von Ansoff entwickelte Konzept gliedert sich in vier verschiedene Wachstumsstrategien, welche auf die Ausrichtung auf Märkten und Produkten aufbaut.¹⁴⁸ Er vertrat damals die Meinung, dass ein Unternehmen zum Wachstum die vier Alternativen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation hat.¹⁴⁹ Die verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen bilden die möglichen Strategiefelder und sind wie folgt definierbar. Innerhalb der Marktdurchdringung (market penetration) kann ein bereits bestehendes Produkt auf einem gegenwärtigen Markt weiter ausgebaut werden.

¹⁴⁵ Schweitzer, Baumeister, 2015, S. 367

¹⁴⁶ Bea, Haas, 2015, S. 2

¹⁴⁷ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 88

¹⁴⁸ Vgl. Ansoff, 1966, S. 132

¹⁴⁹ Vgl. Teiner, 2014, S. 7

Das Unternehmen versucht dabei auf einen bestehenden Markt mit bestehenden Produkt mehr Marktanteile zu generieren. Von Marktentwicklung wird gesprochen, wenn ein bestehendes Produkt auf einem neuen Markt eingeführt wird. Marktgrenzen werden dabei aufgebrochen und dabei beispielsweise Produkte in verschiedenen Ländern eingeführt.¹⁵⁰

Im Gegensatz dazu steht die Produktenwicklung. Sie beinhaltet die Entwicklung eines neuen Produktes auf einem bestehenden Markt.¹⁵¹ Diese Strategie erfordert eine systematische Innovationspolitik innerhalb des Unternehmens.¹⁵² Durch die zunehmende Entwicklung des Verdrängungswettbewerbsdrucks sehen sich Unternehmen zunehmend mehr dazu veranlasst, durch Diversifikation zu wachsen. Das bedeutet, dass ein Unternehmen auf einen neuen Markt mit neuen Produkt auftritt.¹⁵³ Da weder Markt noch Produkt dabei etabliert sind, stellt diese Form der Wachstumsstrategie die Komplexeste mit den meisten Risiken dar. Die genannten Produkt-Markt-Kombinationen beziehen sich auf die Entscheidung, ob ein Unternehmen entweder mit vorhandenen oder neu zu entwickelnden Produkten bzw. auf bestehenden oder neu zu schaffende Märkten agiert.¹⁵⁴ Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den schematischen Aufbau der Wachstumsstrategien nach Ansoff.



Abbildung 7 Ansoff-Matrix (eigene Darstellung)

Aus den beschriebenen Wachstumsstrategien nach Ansoff haben sich durch die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre vielfältige weitere Strategiearten herausgebildet. Sie beziehen sich dabei auf die Abhängigkeit der Fragestellung und lassen weitere Ausrichtungen, abgesehen von Wachstum, zu. Beispielsweise gehören neben der

¹⁵⁰ Vgl. Becker, 2013, S. 152

¹⁵¹ Vgl. Kotler, Keller, Bliemel, 2007, S. 106

¹⁵² Vgl. Becker, 2013, S. 156-157

¹⁵³ Vgl. Becker, 2013, S. 164

¹⁵⁴ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 178

Wachstumsstrategie auch die Stabilisierungsstrategie und die Desinvestitionsstrategie zu den Entwicklungsstrategien. Systematisierungen von Strategien sind in vielerlei Hinsicht möglich. Zum Beispiel lassen sich Strategien nach ihrem regionalen Geltungsbereich systematisieren. Dabei kann zwischen lokalen, nationalen, internationalen sowie globalen Strategien unterschieden werden.¹⁵⁵ Auch die strategische Ausrichtung gegenüber Wettbewerbern bildet eine Systematisierungsart. Der von Porter¹⁵⁶ entwickelte wettbewerbsstrategische Ansatz unterteilt sich in die Ausrichtungen: umfassende Kostenführerschaft, Strategie der Differenzierung und Strategie der Nischenbesetzung.¹⁵⁷ Neuere Erkenntnisse der Betriebswirtschaft sehen in seiner Theorie mittlerweile keinen eigenständigen Strategieansatz, „sondern dass hierbei sehr unterschiedliche Markt- und Unternehmensstrategien unter wettbewerbspolitischen Blickwinkel des Unternehmens zusammengefasst werden“¹⁵⁸.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit bildet die Systematisierung von Strategien nach dem Grad der Eigenständigkeit eine wichtige Rolle. Die dazugehörige Autonomiestrategie, Kooperations- und Integrationsstrategie bilden die theoretische Fundierung für die in den Gliederungspunkt 3.2.2 formulierten Positionierungsstrategien gegenüber Fintechs.

Mit unterschiedlichen Graden der Eigenaktivität können Strategien zur Schließung der strategischen Lücke verfolgt werden. Versucht das Unternehmen aus eigener Kraft das Ziel zu erreichen, spricht man von der Autonomiestrategie. Diese Form wird auch als organisches oder internes Wachstum bezeichnet.¹⁵⁹ Für das Unternehmen ist es in diesem Zusammenhang von Vorteil das bestehende Know-How zu nutzen und nicht mit Schwierigkeiten im Umgang mit fremden Strukturen oder Kulturen konfrontiert zu werden.¹⁶⁰ Diese Form bietet sich bei Wachstum auf Basis von Forschung und Entwicklung an. Das Unternehmen agiert innerhalb seiner Grenzen, was sich durchaus auch nachteilig auswirken kann. Es besteht dadurch die Gefahr, dass neuen externen Impulsen innerhalb der strategischen Ausrichtung zu wenig Beachtung geschenkt wird. Des Weiteren beansprucht organisches Wachstum nachweislich viel Zeit und Ressourcen des

¹⁵⁵ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 179-181

¹⁵⁶ Michael Eugene Porter (geboren 23.05.1947) ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard Business School aus der USA. Er wurde als ein Mitbegründer des strategischen Managements und seine Formulierung der Wettbewerbsstrategien bekannt.

¹⁵⁷ Vgl. Kotler, Kellner, Bliemel, 2007, S. 115-116

¹⁵⁸ Becker, 2013, S. 372

¹⁵⁹ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 188

¹⁶⁰ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 298

Unternehmens. Eine zu lange Dauer könnte zur Folge haben, dass sich dies in einer ungünstigeren Wettbewerbsposition auswirkt.¹⁶¹

Im Rahmen der Kooperationsstrategie wird die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Unternehmen forciert. Kooperation bedeutet, dass mindestens zwei wirtschaftlich und rechtlich selbständige Unternehmen zusammenarbeiten. Die beteiligten Unternehmen erfüllen dabei Teilaufgaben und stimmen sich untereinander ab. Es bestehen sowohl Kooperationen zur Förderung eines gemeinsamen Ziels sowie Kooperationen, wobei die Beteiligten aus dem Kompetenzen und Ressourcen profitieren.¹⁶² Die Unternehmen konzentrieren sich dabei meist auf ein gemeinsames Betätigungsfeld und erhoffen sich durch die Kooperationen Vorteile für ihr eigenes Unternehmen. Des Öfteren werden auch in diesem Zusammenhang Synergieeffekte als Mehrwert genannt. Dazu gehören die Reduktion von Kosten und Risiken, das Einsparen der eigenen Ressourcen, Skaleneffekte sowie Steuervorteile.¹⁶³

Unterschieden wird in horizontale Kooperationen, wobei die „Zusammenarbeit auf derselben Wertschöpfungsstufe“¹⁶⁴ stattfindet und vertikalen Kooperation, bei der „sich die Zusammenarbeit auf Unternehmen mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen“¹⁶⁵ beschränkt. Im Rahmen der Kooperationsstrategie treten oft Joint Ventures auf. Innerhalb dieser Form gründen die Unternehmen gemeinsam eine neue Gesellschaft zur Durchführung der Kooperation.¹⁶⁶ Es bestehen weitere vielfältige Formen, in denen Kooperationen auftreten können. Dazu gehören wechselseitige Beteiligungen oder Kooperationsverträge. In diesem Zusammenhang treten strategische Allianzen als eine Art Oberbegriff für vertragliche Vereinbarungen zwischen Unternehmen auf.¹⁶⁷

Positiv im Rahmen der Kooperationsstrategie ist, dass durch den Kooperationspartner Markteintrittsbarrieren einfacher überwunden werden können sowie mit dieser Strategie meist ein Zeitgewinn einhergeht. Bringen die Partner jeweils ihre Kernfähigkeiten ein, die sich ergänzen, entfalten Kooperationen ihre stärkste Wirkung. Nachteilig kann sich das erhöhte Konfliktpotential, was sich durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmen ergibt, auswirken. Des Weiteren resultieren aus dieser Strategie hoher Steuerungs- und Koordinationsaufwand. Eine Kooperation hat zu dem zur Folge, dass die

¹⁶¹ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 299

¹⁶² Vgl. Jansen, 2008, S. 177

¹⁶³ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 188-189

¹⁶⁴ Bea, Haas, 2015, S. 188

¹⁶⁵ Bea, Haas, 2015, S. 188

¹⁶⁶ Vgl. Jansen, 2008, S. 181

¹⁶⁷ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 437

Unternehmen sich untereinander in eine Abhängigkeit begeben. Das bürdet Risiken, die sich im Fall des Scheiterns negativ auswirken können. Nichtsdestotrotz ermöglicht die Kooperationsstrategie das Eröffnen von Möglichkeiten, welche für das Unternehmen allein nicht möglich gewesen wären.¹⁶⁸

Eine weitere Form bilden Integrationsstrategien. Sie werden international auch als Mergers and Acquisitions (M&A) bezeichnet. Unter M&A „versteht man den Handel (Kauf/Verkauf) von Unternehmen, Vermögenswerten oder Anteilen von Unternehmen“¹⁶⁹. In diesem Zusammenhang sind Kooperationen und Integration nicht eindeutig voneinander abgrenzbar.¹⁷⁰ Es kann dabei in unterschiedliche Akquisitionsstrategien, welche „von der Art der Beziehung zwischen den Geschäftsbereichen des akquirierenden und des akquirierten Unternehmens [...] unterscheiden“¹⁷¹ untergliedert werden. Dazu zählt die Konglomerate Akquisition, die vertikale sowie die horizontale Akquisition.¹⁷² In der betriebswirtschaftlichen Literatur zählt zu M&A sowohl die Kooperation als auch die Konzentration. Konzentration kennzeichnet sich durch den Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit eines der beteiligten Unternehmen aus.¹⁷³ Dies gilt beispielsweise bei einem vollständigen Kauf oder Übernahme eines Unternehmens.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit stehen Integrationsstrategien für die Beteiligung oder den Kauf eines Unternehmens bzw. seiner Anteile im Vordergrund und grenzt sich somit von der Kooperationsstrategie ab. Bei der Entscheidung für den Kauf eines Unternehmens, was beispielsweise bereits auf den avisierten Geschäftsfeldern erfolgreich aktiv ist, kann die strategische Lücke schnell geschlossen werden. Durch die Übernahme erlangt das Unternehmen Zugriff auf deren Ressourcen. Ähnlich wie bei der Kooperationsstrategie gelten bei der Integration die gleichen Vorteile. Sie haben im Falle einer Integration noch mehr Gewicht.¹⁷⁴ Vor allem die schnelle Generierung von Mehrwert wirkt sich positiv aus. Produkt- sowie Marktwissen steht unmittelbar zur Verfügung. Die Synergieeffekte hinsichtlich Effizienzgewinne beispielsweise in der Logistik oder auch Wachstumssynergien durch die Erweiterung des Kundenportfolios sind ein deutlicher Mehrwert innerhalb der Integrationsstrategie.¹⁷⁵ Positiv ist, dass sich ein Unternehmen durch eine

¹⁶⁸ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 303

¹⁶⁹ Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 299

¹⁷⁰ Vgl. Jansen, 2008, S. 94

¹⁷¹ Bea, Haas, 2015, S. 190

¹⁷² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 190

¹⁷³ Vgl. Jung, 2010, S. 131

¹⁷⁴ Vgl. Müller-Stevens, Lechner, 2011, S. 300

¹⁷⁵ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 190-191

Minderheitsbeteiligung, Know-How und den langfristigen Zugang zum Unternehmen sichern kann.

Die Umsetzung eines Unternehmenskaufs kann sich aber auch als komplex sowie zeitaufwendig herausstellen und bürgt daher auch Nachteile. Neben dem hohen Aufwand, der teilweise damit verbunden ist, gelten die gleichen Nachteile wie bei der Kooperationsstrategie. Hinzu kommt, dass Beteiligungen oder gar Übernahmen von Unternehmen nur schwer revidierbar sind. Dieser Strategie fehlt es damit deutlich an Flexibilität.¹⁷⁶ Auch der hohe finanzielle Einsatz, welcher mitunter durch das übernehmende Unternehmen eingegangen wird, ist nachteilhaft. Das übernehmende Unternehmen erhält darüber hinaus nicht nur die positiven Eigenschaften des Zielobjektes, sondern auch sämtliche Altlasten. Vor allem in Bezug auf einen vollständigen Kauf eines Unternehmens kann sich das negativ auswirken. Meist werden diese negativen Facetten erst im Nachgang der Übernahme identifiziert. Die kulturelle und strukturelle Integration kann sich als unterschätzte Herausforderung erweisen und das übernehmende Unternehmen auch langfristig fordern. Die Integrationsstrategie zeigt das höchste Potential zur schnellen Schließung der strategischen Lücke auf, ist allerdings auch mit den größten Risiken verbunden.

Die verschiedenen aufgeführten Strategiearten weisen allesamt differenzierte Vor- sowie Nachteile auf und sind auf die individuelle Situation des Unternehmens anwendbar. Die Auswahl der richtigen Strategie basiert auf den vorangegangenen Analysen und einer sorgfältig abgewogenen Strategiewahl.

3.2 Strategien der Bank im Umgang mit Fintechs

3.2.1 Historischer Abriss der Entwicklung der Bankbranche

Bereits im Mittelalter gab es Institutionen, die den sicheren Geldtransfer für Adel oder Handelshäuser gewährleisteten. Zwar wurden diese noch nicht als Banken bezeichnet, standen allerdings bereits für wesentliche Merkmale der modernen Bank. Durch Namen wie die „Fugger“¹⁷⁷ oder „Bardi“¹⁷⁸ wurden die ersten Entwicklungen der Bankbranche geprägt. Vor allem auch durch die industrielle Revolution hat sich die Bankbranche schnell entwickelt und zählt bis heute zu einem der wesentlichsten Bestandteile der Wirtschaft. Sie

¹⁷⁶ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 191

¹⁷⁷ Das schwäbische Kaufmannsgeschlecht gilt als der Ursprung des Kapitalismus. Die Familienmitglieder waren zwischen dem 15. und 16. Jahrhundert bedeutsame Kaufherren, Montanunternehmer und Bankiers in Europa.

¹⁷⁸ Die florentinischen Bardis finanzierten die Könige von Frankreich und England zwischen 1250 und 1345. Sie waren in ganz Europa niedergelassen und gehören zu den bedeutsamsten Bankiersfamilien der Wirtschaftsgeschichte.

entwickelten ihre noch heute volkswirtschaftlich bedeutsamen Funktionen Fristen-, Losgrößen- und Risikotransformation. Mit dem zweiten Weltkrieg durchdrangen die noch heute vorhandenen einschlägigen Produkte, wie das Kontokorrentkonto, der Konsumentenkredit und der bargeldlose Zahlungsverkehr die breite Bevölkerung.

In den darauffolgenden Jahren schien der Wachstum der Finanzbranche kaum zu stoppen. Erst die Dotcom-Krise als Resultat der geplatzten Spekulationsblase im März 2000 führte zu einer ersten Rezession des deutschen Finanzmarktes. Die Krise resultierte damals aus den spekulativen Investments in die damals tausendfach gegründeten Internet- und Technologieunternehmen. Mit dem Ende der Krise 2002 stiegen die weltweiten Kapitalmärkte wieder an und die Bankbranche setzte ihren Siegeszug fort. Erst die Finanzkrise ab 2007, die sich zu einer Weltwirtschaftskrise ausweitete, führte zu einer Rezession aus der sich die Finanzbranche bis heute nicht erholt hat.

Ihren Ursprung hat diese Krise in dem US-amerikanischen Immobilienmarkt. Spekulationen in ein unaufhaltsames Wachstum des Immobilienmarktes, geknüpft mit unzähligen ungedeckten Immobilienkrediten sowie der hochgradigen Verknüpfung des internationalen Finanzmarktes, ließen die Immobilienblase im August 2007 platzen. Nach einem rapiden Einbruch der Kurse auf den internationalen Finanzmärkten fand die Krise durch den Zusammenbruch der Bank Lehman Brothers ihren vorläufigen Höhepunkt im September 2008. Damit es nicht zu einem vollständigen Zusammenbruch des Finanzsektors kam, beteiligten sich Staaten an verschiedenen Geldhäusern und sicherten damit deren Kapitalbedarf. Diese internationale Krise sowie die Entwicklung der Schulden einiger europäischer Staaten mündeten in die europäische Staatsschuldenkrise. Inwieweit diese beiden Krisen miteinander verknüpft sind, wird innerhalb der Fachliteratur vielfältig diskutiert.¹⁷⁹ Als Auftakt der Schuldenkrise gilt der 09.12.2009. Der Tag an dem der griechische Ministerpräsident Giorgos Andrea Papandreu kündigte und verlauten ließ, dass Griechenland kein sicherer Schuldner mehr sei.¹⁸⁰ Im weiteren Verlauf wurde der Europäische Stabilitätsmechanismus gegründet und die Europäische Zentralbank (EZB) arbeitet seitdem an der wirtschaftlichen Wiederbelebung einiger europäischer Länder. Der Verlauf der Krise wird oftmals als schleichend bezeichnet und lässt vermuten, dass damit das Ausmaß der Folgen unterdrückt wird. Fakt ist, dass die Bankbranche sowohl unter der Krise selbst und vor allem an der daraus resultierenden europäischen Fiskalpolitik leidet.¹⁸¹

Das expandierende Geschäftsmodell der Banken hat durch die globale Finanzmarktkrise verbunden mit der Eurokrise einen hochgradigen Einbruch erfahren müssen. Der Großteil des Finanzsektors kämpft seitdem darum, nachhaltig profitabel zu sein und das eigene

¹⁷⁹ Vgl. Deutsche Bank – Monatsbericht 04/2015 S. 1

¹⁸⁰ Vgl. Illing, 2013, S. 77-78

¹⁸¹ Vgl. Illing, 2013, S.145-147

Geschäftsmodell zu sichern. Eine Erholung des Marktes konnte seitdem nur marginal wahrgenommen werden. Die regulatorischen Ansprüche an die Banken haben sich resultierend aus der Finanzkrise verschärft. Sie stellen die Branche immer wieder vor neue Herausforderungen. Aktuell arbeiten die Banken an der Umsetzung der Vorschriften aus „Basel III“^{182, 183}.

Neben den regulatorischen Vorschriften kämpfen die Banken hervorgerufen durch die aktuelle Zinspolitik der Europäischen Zentralbank mit sehr geringen Margen. Durch den negativen Mindestreservesatz bzw. dem Entgelt für Überschussreserve sowie den negativen Leitzins ist das bisherige Geschäftsmodell der Banken nicht mehr erfolgreich. 70% der Banken sehen Kosteneinsparungen als wichtigstes Mittel zur Erhaltung der Rentabilität.¹⁸⁴ Aktuell weist ein Großteil der europäischen Banken ein Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität) von 7% vor. Die Kapitalkosten liegen im Gegensatz dazu bei durchschnittlich 11%. Damit schaffen es die Banken nicht, Gewinne für ihre Shareholder zu generieren.¹⁸⁵

Die Verschärfung der aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Vorschriften führte zu Projektinvestitionen in diesen Bereichen. Dieser Sachverhalt und das niedrige Margengeschäft ließen die Banken nicht in dringend notwendige organisatorische Umstrukturierungen investieren. Veraltete organisatorische Strukturen erschweren die Hebung von Effizienzen. „Silostrukturen zwischen Marktbereichen und Backoffice sollten möglichst zerschlagen und der Fokus stattdessen auf den Kunden gelegt werden.“¹⁸⁶

Bis zu dem heutigen Tag kämpft die Bankbranche mit den Konsequenzen der Finanz- und Eurokrise. Die Deutsche Bankenbranche unterliegt einer Konsolidierungsphase. Aktuelle Zahlen beweisen den anhaltenden Rückgang der Branche. Die Anzahl der Kreditinstitute ist von 2.344 im Jahr 2005 auf 1.990 im Jahr 2015 zurückgegangen. Damit ist im Vergleich zu 2014 die Anzahl der Kreditinstitute um 1,5% bzw. 30 Banken gesunken. Zurückzuführen ist diese Entwicklung vor allem auf die Fusionen im genossenschaftlichen Bereich sowie bei den Sparkassen.¹⁸⁷ Auch die Anzahl der Beschäftigten im Bankengewerbe sinkt im Zeitverlauf. Waren im Jahr 2006 noch 681.300 Menschen im Kreditgewerbe angestellt, sind

¹⁸² Aus Basel III resultieren weitere Erweiterungen der Anforderungen an die Kapitalausstattung von Banken. In der Vergangenheit wurden bereits Basel I und Basel II umgesetzt. Darunter fällt beispielsweise die leverage-ratio, die ab 2018 die maximale Schuldenlast von Finanzdienstleistern festlegen wird.

¹⁸³ Vgl. Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 206

¹⁸⁴ Vgl. Freeborn, 2016, S. 1

¹⁸⁵ Vgl. Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 207-208

¹⁸⁶ Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 2016

¹⁸⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank – Bankstellenbericht 2015, 2016, S. 2

es 2014 noch 640.050 Menschen.¹⁸⁸ Im Durchschnitt hat sich der Personalbestand jährlich um 1,3% verringert.¹⁸⁹ In diesen Zeitraum kam es bei den Kreditinstituten auch zu einer Verschiebung der Arbeitnehmerstruktur von dem Vertrieb in die Bereiche der Regulatorik. Stellen im vertriebsnahen Bereichen wurden abgebaut und Stellen in Bereichen Regulierung oder Compliance im Gegenzug aufgebaut. Im Jahr 2015 hat sich die Anzahl der Beschäftigten im Kreditgewerbe um weitere 12.900 Stellen bzw. um 2% auf 627.150 verringert. Eine grundsätzliche Änderung dieses Trends ist auch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten.¹⁹⁰ In den nächsten Jahren wird ebenfalls von einer weiteren Abschmelzung sowie Konsolidierung der Bankenbranche ausgegangen.

3.2.2 Umbruch durch Digitalisierung

„Der digitale Wandel betrifft jeden [...] Das birgt große Chancen, aber auch Herausforderungen.“¹⁹¹ Sigmar Gabriel¹⁹² und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie haben mit diesen Aussagen ebenso wie mit der veröffentlichten Digitalstrategie einmal mehr zum Ausdruck gebracht, welche enorme Bedeutung die Digitalisierung in unserer Gesellschaft einnimmt. Der veröffentlichte Zehnpunkte-Plan soll den digitalen Wandel der Bundesrepublik vorantreiben und die notwendigen Voraussetzungen für digitale Innovationen in allen Bereichen schaffen. Dazu gehört der Ausbau der Glasfasernetze, Förderprogramme für Startups, Förderprogramme für kleine und mittelständische Unternehmen zur Begleitung des digitalen Wandels sowie der Ausbau der Datensicherheit.¹⁹³

Es ist nicht definierbar an welchen Tag die Digitalisierung einsetzte oder Industrie 4.0 Einzug in unseren Sprachgebrauch nahm. Deutlich sind nur die Folgen und Veränderungen, welche branchen- sowie gesellschaftsübergreifend aus diesem Wandel resultieren. Auch an der Finanzdienstleistungsbranche geht die digitale Revolution, wie sie vielfach auch bezeichnet wird, nicht vorbei. Der Finanzsektor ist noch immer die Branche mit dem höchsten Digitalisierungspotential. Andere Branchen, wie der Automobilsektor,

¹⁸⁸ Vgl. Bundesverband deutscher Banken, 2015, S. 5

¹⁸⁹ Vgl. Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, 2016, Online: <http://www.agvbanken.de/>, Zugriff: 25.08.2016

¹⁹⁰ Vgl. Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, 2016, Online: <http://www.agvbanken.de/>, Zugriff: 25.08.2016

¹⁹¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016, S. 12

¹⁹² Sigmar Gabriel ist Politiker der SPD und seit dem 17.12.2013 Stellvertretender Bundeskanzler sowie Bundesminister für Wirtschaft und Energie der Bundesrepublik Deutschland.

¹⁹³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016, S. 6-7

sind in diesem Zusammenhang deutlich weiterentwickelt.¹⁹⁴ Die Auswirkungen der digitalen Technologie sind in vielen Bereichen der Wertschöpfungskette der Kreditinstitute anwendbar. Teilweise sind die ersten Veränderungen auch bei den Finanzdienstleistern wahrnehmbar.

Mittlerweile hat sich die IT-Infrastruktur zum Herzen eines jeden Unternehmens entwickelt. Gerade bei Banken handelt es sich um sehr sensible Kunden- und Kontodaten sowie Daten zur Abwicklung des weltweiten Zahlungsverkehrs. Sie ist damit die zentrale Grundlage der Wertschöpfung einer Bank.¹⁹⁵ Die IT der Banken ist größtenteils sehr veraltet. Meist wurden die ersten komplexen Systeme Ende der 80er Jahre installiert. Bei vielen Banken wird bis heute auf diesen Systemen aufgesetzt und ständig mit neuen Anwendungen erweitert. Das machte sie im Zeitablauf starr und unflexibel.¹⁹⁶ Das grundlegende Problem der IT der meisten Banken besteht darin, dass Innovationen diesbezüglich um bestehende Systeme herum durchgeführt wurden und nicht die IT im Kern erneuert wurde.¹⁹⁷ Das macht die vorhandenen IT-Strukturen sehr komplex und nur schwer auf das digitale Zeitalter ausrichtbar.

Der Einsatz moderner Schlüsseltechnologien und offene Programmierschnittstellen, die einen modernen End-to-End-Prozess erlauben, werden zukünftig unabdingbar sein. Dabei kommen aktuell Banken nur mit fragmentierten Insellösungen, wie Frontend-Lösungen, voran.¹⁹⁸ Die Gründe für die schlechte IT liegen in den Kosten, die mit einer kompletten Neuentwicklung verbunden wären. Ein weiterer Aspekt ist die Komplexität. Ein Ausfall der IT ist für eine Bank mit deren Datenbeständen kaum verkraftbar. Aus der Finanzkrise und Eurokrise resultierten für die Banken hohe Kosten und vor allem Einbrüche der Gewinne. Daraus folgte, dass Budgets für Investitionen in die IT stark minimiert wurden. Auch interne Projekte zur Modernisierung der IT wurden vernachlässigt. Die zunehmende Regulierung als Folge der Finanzmarktkrise beansprucht die Projektbudgets der Banken über den Maßen. Im Durchschnitt bestehen mehr als 70% der Projektportfolien aus regulatorischen Umsetzungsthemen.¹⁹⁹ Ein Großteil des restlichen Budgets wird für die Aufrechterhaltung der operativen Systeme verwendet. Folglich bleibt für innovative Themen kein Geld übrig.²⁰⁰

¹⁹⁴ Vgl. Roland Berger – Think Act, 2016, S. 3

¹⁹⁵ Vgl. Kinting, Wißmann, 2016, S.19

¹⁹⁶ Vgl. Goranko Müller, Herrmann, 2016. S. 292

¹⁹⁷ Vgl. Freebom, 2016, S. 3

¹⁹⁸ Vgl. Dapp, 2015, S. 4

¹⁹⁹ Vgl. Experteninterview Holger Werner 06.06.2016

²⁰⁰ Vgl. Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 205

Der technologische Fortschritt, der in enger Verbindung mit der Digitalisierung steht, hat in den deutschen Kreditinstituten noch keinen Einzug gehalten. Dieser technologische Nachteil hemmt innovative Impulse innerhalb vieler Banken. Teilweise scheitert die Umsetzung neuer innovativer Ideen an der mangelhaften IT der Banken. Die Modernisierung des Front-Offices ist dabei noch vergleichsweise einfach.

Deutlich komplexer ist die Herausforderung die Kernprozesse der Bank zu erneuern. Die internen Kanäle sollten hinreichend flexibel und agil gestaltet sein, um jeden einzelnen Kunden personalisierte Erfahrungen in Echtzeit zu bieten. Darüber hinaus muss diese IT-Architektur sicher sein.²⁰¹ Im Bereich der Frontend Digitalisierung konnten die Deutsche Bank und die Commerzbank bereits Erfolge verzeichnen. Zur Frontend Digitalisierung gehören moderne, digitale Anwendungen, welche für den Kunden wahrnehmbar sind. Beispiele dafür sind modernes Online Banking oder Trading Anwendungen für die Kunden.

Die Commerzbank und die Deutsche Bank setzen in diesen Bereich intern auf eine Digitalisierungsstrategie. Mittlere und vor allem die kleineren Institute wie die Sparkassen und Volksbanken weisen hingegen einen sehr geringen digitalen Reifegrad auf.²⁰² Die Deutsche Bank investiert bis 2017 über 200 Millionen Euro in den Ausbau ihrer Digitalisierung. Diese Anschubfinanzierung soll für die kommenden Jahre einen ersten Meilenstein der Digitalisierung setzen.²⁰³ Dabei ist zu beachten, dass auch in den kommenden Jahren vielseitige Entwicklungen innerhalb der Digitalisierung zu erwarten sind und daher nicht von einem einmaligen Investment ausgegangen werden sollte.

Grundsätzlich bilden die Transaktionsdaten- und Kontodaten den Rohstoff der Banken. Diese zu sammeln, zu sortieren, weiterzuverarbeiten und zu verknüpfen, sollte die Basis der Ausrichtung des Geschäftsmodells sein. Damit können die Kunden analysiert werden und der Bedarf jedes individuellen Kunden aufgedeckt werden. Bei den deutschen Kreditinstituten finden solche Prozesse nur sehr vereinzelt ab. Eine Verknüpfung der gesamten Daten scheint durch die Komplexität der IT unmöglich. Manuelle Antragsprozesse und Entscheidungswege entsprechen der prozessualen Realität in der organisatorischen Struktur der Banken.²⁰⁴ Das hat zur Folge, dass viele Prozesse noch analog ausgestattet sind. Sowohl innerhalb interner sowie externer Bankprozesse sind tiefgreifende Strukturreformen durch den digitalen Wandel notwendig.²⁰⁵

²⁰¹ Vgl. Freebom, 2016, S. 2

²⁰² Vgl. Lünendonk – Branchendossier, 2015, S. 5-6

²⁰³ Vgl. Lünendonk – Branchendossier, 2015, S. 21

²⁰⁴ Vgl. Roland Berger – Think Act, 2016, S. 3

²⁰⁵ Vgl. Dapp, 2015, S. 1

Im Gegensatz dazu sind in der Industrie bereits vielfach schon voll automatisierte End-to-End Prozesse vorzufinden. Das bedeutet, dass mit Eingang der Bestellung des Kunden, der Prozess voll automatisiert durch das Unternehmen läuft. Erschwerend kommt hinzu, dass es in der Vergangenheit zu einer massiven Erhöhung der Datenmenge durch Regulatorik, Stresstest sowie Performance Kennzahlen zur Kapitalunterlegung kam.²⁰⁶ Die Handhabung und Organisation von Datenmengen wird zur großen Herausforderung. Auch im Rahmen der Effizienzgestaltung ist die Anwendung von modernen Datenauswertungsstrategien zwingend notwendig.²⁰⁷

Der Kunde sollte nachhaltig in ein digitales Ökosystem eingebunden werden. Das beinhaltet ein vollständig digitalen End-to-End Prozess von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Abschluss des Produktes. Vereinzelt, wie beispielsweise bei der Kontoeröffnung, ist dies zuweilen bereits als Frontend Lösung möglich. Andere Bereiche sind noch sehr weit davon entfernt. Ein digitales Ökosystem denkt für den Kunden, lernt aus dessen Verhalten und bietet ihm auf Basis von lernenden Logarithmen die passenden Lösungen an.²⁰⁸ Innerhalb des Online Bankings würde das bedeuten, dass durch die Auswertung der Kontobewegungen Produktvorschläge unterbreitet werden. Hat ein Kunde jeden Monat einen Überschuss am Ende des Monats, bevor die nächste Gehaltszahlung kommt, sollte ein Anlageprodukt bei der nächsten Anmeldung angeboten werden. Das intelligente Zusammenspiel von Automatisierung, selbstlernende Logarithmen und kognitiven Systemen muss innerhalb der neuen Systeme erreicht werden.²⁰⁹ Dazu gehört es auch, dass moderne Systeme wertvolle Korrelationen in Kundenaktionen erkennen und in Ertragspotential umwandeln.²¹⁰ Banken müssen sich zukünftig selbst zu digitalen, plattformbasierten Ökosystemen entwickeln. Dabei ist es wichtig, dass sie unvoreingenommen ihre eigene Wertschöpfungsstruktur analysieren und auf Potential untersuchen.²¹¹

Zweifelsfrei ist neben der extremen technologischen Weiterentwicklung auch eine Veränderung des Verhaltens der Konsumenten im Zuge der Digitalisierung erkennbar. Die Gesellschaft erwartet bereits die Möglichkeit der Nutzung von digitalen Finanzdienstleistungen.²¹² Durch die flächendeckende und auch generationsübergreifende

²⁰⁶ Vgl. Lünendonk – Branchendossier, 2015, S. 6

²⁰⁷ Vgl. Dapp, 2015, S. 14

²⁰⁸ Vgl. Roland Berger – Think Act, 2016, S. 6

²⁰⁹ Vgl. Dapp, 2015, S. 6

²¹⁰ Vgl. Dapp, 2015, S. 17

²¹¹ Vgl. Dapp, 2015, S. 13

²¹² Vgl. Röckemann, Schiereck, 2015, S. 54-56

Verbreitung von mobilen Endgeräten, wie Smart Watches, Smartphones und Tablets, sind Konsumenten es gewöhnt auf digitale Medien zurückzugreifen. Die Beschaffung von Informationen, oder der Vergleich von Produkten wird dadurch erleichtert. Bereits 2014 war der Anteil der Nutzer von Online Banking auf 54% angestiegen.²¹³ Die Tendenz ist weiterhin steigend. Die Nutzung von Finanzdienstleistungen durch mobile Endgeräte, wie Smartphone, hat sich bereits generationsübergreifend etabliert.²¹⁴ Für den klassischen Kunden einer Bank ist es nicht mehr notwendig die Filiale zu besuchen. Alles kann Online beauftragt werden. Dazu gehören der reguläre Zahlungsverkehr, Daueraufträge, Unterkontoeröffnungen oder auch Änderungen von Freistellungsaufträgen.

In der Vergangenheit galt die Bankfiliale als zentraler Kontaktpunkt zum Kunden. Der Kunde war auf die Filialdienste angewiesen und die Bank konnte dabei den Kunden auf andere Vertriebspotentiale ansprechen. Filialen werden sich zukünftig weiterhin „mehr zu Kostenstellen als zu Umsatzbringern entwickeln“²¹⁵. Auch in diesem Zusammenhang müssen auch die Personalkapazitäten überdacht werden effizienter eingesetzt werden.²¹⁶

Durch die Nutzung von mobilen Enggeräten ist es dem Kunden jederzeit möglich, Informationen über Bankprodukte zu erhalten und diese mit anderen Anbietern zu vergleichen. Die heutige umfassende Verfügbarkeit von Informationen, der Vertrauensverlust in Banken und der Wandel der Mentalität der Kunden erschwert den Vertrieb von Bankprodukten stark.²¹⁷ Fintechs geben mit ihren innovativen Geschäftsmodellen und vor allem durch ihren hohen Grad der technologischen Ausstattung die notwendigen Impulse für eine erfolgreiche Digitalisierung.²¹⁸ Heute sind es die Nutzer digitaler Medien gewohnt, täglich über die neusten Features und Apps informiert zu werden.

Die hohe Veränderungsdynamik, welche von Technologieunternehmen wie Google oder Apple aber auch von Fintechs vorangetrieben wird, lässt den Banken nur das Nachsehen.²¹⁹ Viele Fintechs oder auch Tochterunternehmen von etablierten Technologieunternehmen, wie Apple Pay oder Android Pay bieten bereits vollständig

²¹³ Vgl. Statista – Online Banking Nutzer, 2016, Online:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3942/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland-seit-1998/>, Zugriff: 29.08.2016

²¹⁴ Vgl. Dapp, 2014, S. 37

²¹⁵ Vgl. Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 215

²¹⁶ Vgl. Weißer, Zdrzalek, 2016, S. 216

²¹⁷ Vgl. Kinting, Wißmann, 2016, S. 12

²¹⁸ Vgl. Lünendonk – Branchendossier, 2015, S. 42-43

²¹⁹ Vgl. Goranko, Frederick, Herrmann, 2016, S. 290

digitalen Service und drängen damit auf dem Bankenmarkt.²²⁰ Fintechs besitzen das technologische Know-How den Kunden die passenden modernen Lösungen zu bieten. Ihre Angebote werden mehr und mehr von den Konsumenten angenommen. Das liegt an dem bereits angesprochenen Wandel der Akzeptanz solcher Dienste und der Fähigkeit der Fintechs mit ihren Lösungen besser auf den Kunden und dessen Bedarf eingehen zu können. Studien belegen, dass bei einfachen Finanzdienstleistungen bereits 95% der Nutzer von Fintech Anwendungen die Dienste bevorzugen, als die Lösungen der klassischen Kreditinstitute.²²¹ Der Druck wird seitens der Fintechs immer höher. Sie können den Kunden den digitalen und innovativen Standard bieten, den sie aus anderen Bereichen wie dem Online Versandhandel längst gewohnt sind. In den letzten Jahren sind die Entwicklungen vor allem auf dem Retail Banking Markt spürbar gewesen. Mittlerweile positionieren sich Fintechs mit ihren Lösungen auch erfolgreich bei Unternehmen. Es folgt daraus, dass die Bankbranche bzw. der Finanzdienstleistungssektor unter massiven Digitalisierungsdruck steht und eine Reaktion auf die Entwicklungen am Markt nicht abwendbar scheint.

Der technologische Nachholbedarf der Kreditinstitute sowie der Wandel der Mentalität der Bankkunden verdeutlichen zunehmend, dass auch Banken sich in Zeiten der Digitalisierung neu ausrichten müssen. Hinzu kommt die im Gliederungspunkt 3.2.1 beschriebene Entwicklung der Bankbranche. Der enorme Margendruck sowie die aufsichtsrechtlichen Anforderungen verschärfen die derzeitige Situation der Kreditinstitute darüber hinaus zusätzlich. Folglich obliegt es den Banken sich der derzeitigen Situation der Branche zu stellen und deren Strategie danach auszurichten.

Die gesamtheitliche Strategie der Kreditinstitute unterliegt vieler komplexer Einflüsse und kann im Umfang dieser Arbeit nicht vollständig analysiert werden. Ein wichtiger Teilbereich innerhalb der Strategie, welcher auf der Grundlage der analysierten Themen innerhalb der Arbeit untersucht wurde, ist die strategische Ausrichtung der Banken gegenüber Fintechs. Im nachfolgenden Gliederungspunkt werden dazu mögliche Strategiearten aufgezeigt. Grundlage dafür bildet darüber hinaus der Gliederungspunkt 3.1 im Allgemeinen und die unter 3.1.3 abgeleiteten Strategiearten im Speziellen. Die darin beschriebene theoretische Abgrenzung bildet den Ausgangspunkt der nachfolgenden Strategiearten im Umgang mit Fintechs.

²²⁰ Vgl. Freeborn, 2016, S. 2

²²¹ Vgl. Statista – Fintech Dossier, 2016

3.2.3 Formulierung von Strategien zur Positionierung gegenüber Fintechs

Wie bereits in dem vorangegangenen Gliederungspunkt beschrieben, sind die Banken zu einer Reaktion auf die derzeitigen Entwicklungen innerhalb der Branche gezwungen. Die theoretische Fundierung innerhalb des Gliederungspunktes 3.1 unterstützt das nachfolgende Vorgehen innerhalb dieser Arbeit. Auch wenn die verschiedenen Kreditinstitute der Bundesrepublik Deutschland individuelle Ziele bzw. Visionen verfolgen, gilt für alle das fundamentale betriebswirtschaftliche Ziel der langfristigen Sicherung des Überlebens des Unternehmens.²²² Zur Erreichung dieses Ziels sind die Kreditinstitute zur Reaktion auf die beschriebenen Markt- und Branchenbedingungen gezwungen. Auch die Anwendung der unter Gliederungspunkt 3.1.2 beschriebenen Gap-Analyse unterstützt diese These.

Zur Projektion der Gap-Analyse auf ein Kreditinstitut in Deutschland wird die langfristige Sicherung der Existenz des Unternehmens als Zielwert angenommen. Der prognostizierte Entwicklungsverlauf ohne die strategische Neuausrichtung bildet die erwartete Entwicklung. Innerhalb dieser werden die Maßnahmen, die bereits in der aktuellen Strategischen Ausrichtung implementiert wurden, beachtet. Dazu gehören beispielsweise der Abbau von Filialen oder Kosteneinsparungen durch Personalabbau. Das Basisgeschäft bildet die Linie der Entwicklung, wenn sowohl keine operativen als auch strategischen Maßnahmen implementiert werden würden. Der Erfolg der Banken würde dadurch weiterhin sinken und wahrscheinlich sogar verstärkt einbrechen. Die operative Lücke zwischen dem Basisgeschäft und der erwarteten Entwicklung kann durch die bereits implementierten und geplanten Maßnahmen geschlossen werden. Für die Schließung der strategischen Lücke zwischen Zielwert und erwarteter Entwicklung sind neue strategische Maßnahmen notwendig. Damit das langfristige Überleben eines Kreditinstitutes gesichert ist, sollten Strategien im Umgang mit Fintechs formuliert und umgesetzt werden. Die strategische Ausrichtung gegenüber Fintechs ist eine Maßnahme zur Schließung der strategischen Lücke.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht noch einmal schematisch die Übertragung der Gap-Analyse auf die strategische Ausrichtung der Banken gegenüber Fintechs.

²²² Vgl. Baum, Coenenberg, Günther, 2013, S. 8

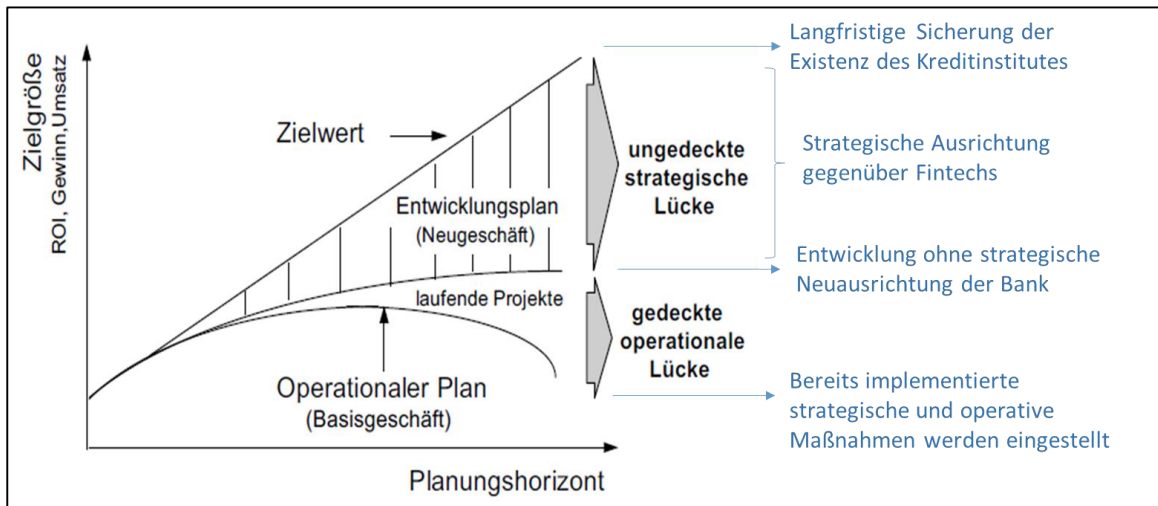


Abbildung 8 Übertragung der Gap-Analyse auf Banken (eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, 2008, S.255)

Zur Schließung der strategischen Lücke sollte sich innerhalb der Strategiewahl für eine der in dem nachfolgenden Gliederungspunkt 3.2.3.1 bis 3.2.3.5 beschriebenen Strategien entschieden werden. Damit wird unterstellt, dass die strategische Lücke mittels einer strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs geschlossen werden kann. Die theoretische Basis zur Formulierung dieser Strategien bilden die unter Gliederungspunkt 3.1.3 beschriebenen Strategiearten. Die vorgestellten Wachstumsstrategien werden auf die Banken und deren Rahmenbedingungen im Umgang mit Fintechs projiziert.

3.2.3.1 Ignoranz

Im Rahmen dieser Untersuchung stellt die Ignoranz der Fintech-Bewegung und deren Auswirkungen auf die Bankbranche eine selbstständige Alternative dar. Ignoranz bedeutet, dass keinerlei Reaktionen des Kreditinstitutes aufgrund der aufgezeigten Bewegungen am Markt und innerhalb der Branche erkennbar sind. Vielmehr konzentriert sich das Kreditinstitut in diesem Fall auf dessen Kerngeschäft. Einflüsse der Fintechs werden damit ignoriert bzw. als marginal betrachtet. Grundlage dafür ist die Annahme, dass Fintechs langfristig am Markt nicht erfolgreich sein werden. Fintechs führen demnach zu keiner Veränderung des Marktes für Kreditinstitute. In der Fachliteratur wird oftmals die Abhängigkeit der Fintechs von Banken betont, da bei vielen Diensten, welche von Fintechs angeboten werden, Banken im Hintergrund agieren.²²³ Ignorieren die Banken Fintechs einheitlich könnte diese Marktposition genutzt werden und die Fintechs könnten folglich ihre Dienste nicht anbieten. Des Weiteren wollen sich Banken teilweise von Fintechs distanzieren, da es sich bei der Zusammenarbeit um eine Art der Selbstzerstörung handeln

²²³ Vgl. Freitag, 2016, S. 337-338

könnte. Wenn die Fintechs ihr Geschäftsmodell ausgereift am Markt implementiert haben, werden Banken damit überflüssig.²²⁴

Dies ist nicht die Meinung, welche innerhalb der vorgestellten Argumentation vertreten wird. Allerdings stellt sie eine Alternative dar, welche es wissenschaftlich zu untersuchen gilt. Die Strategie der Ignoranz bildet damit eine Art der Gegenprobe für den weiteren Gang der Untersuchung.

3.2.3.2 Gründung eigener Fintechs

Um die strategische Lücke zu schließen, könnten die Kreditinstitute selbst Fintechs gründen. Damit würde die Bank erreichen, dass sie selbst das Know-How im Unternehmen generiert und dieses direkt in die Wertschöpfungskette eingliedern kann. Zudem kann das eigene Fintech direkt auf die Bank selbst, mit deren Bedürfnissen ausgelegt werden. Diese Art der strategischen Ausrichtung basiert auf der Autonomiestrategie.

In der Zielvorstellung dieser Idee werden interne Mitarbeiter zur Gründung eines Fintechs abgestellt. Sind die internen Personalressourcen dazu nicht ausreichend, können auch extern die richtigen Personen eingekauft werden. Hinter diesem Company-Builder Ansatz steckt die Idee, dass das Wissen einer Bank bei der Gründung und Entwicklung des Geschäftsmodells des Fintechs schon einfließen kann.

Ein großer Vorteil ist, dass die Bank die eigene Digitalisierung selbständig vorantreibt. Die Weiterentwicklung der Dienste des Fintechs wird dabei selbst gesteuert. Aus den Entwicklungen des Teilbereichs, der zur Gründung eines Fintechs abgestellt wurde, sprießen neue digitale Ideen. Diese neuen Ideen können zur Weiterentwicklung der Bank beitragen.²²⁵ Ein intern entwickelter Digitalisierungsansatz wirkt sich deutlicher innerhalb der unternehmerischen Organisation aus, als ein extern eingekaufter Impuls.

Fraglich ist es in diesem Zusammenhang, inwieweit die Atmosphäre zur kreativen Gründung geschaffen werden kann. Fintechs entstehen für gewöhnlich aus einer Idee oder einem Problem heraus, welche eine oder seltener mehrere Personen haben. Durch technologisches Know-How wird diese Idee dann umgesetzt. Ob eine Bank, indem sie sich dazu entschließt Fintechs zu gründen, erfolgreich sein kann, ist schwierig zu beurteilen. Es bleiben Zweifel über die passenden Rahmenbedingungen für die notwendige Kreativität und passende Arbeitsatmosphäre. Es ist dazu notwendig, ein Start-up-Mindset in die Bank zu integrieren. Sie müssten die Wertschöpfungsstruktur genauso auseinandernehmen, wie es die Gründer von Fintechs mit der der Banken es auch tun. Dazu ist Mut zur Zerstörung

²²⁴ Vgl. Freitag, 2016, S.338

²²⁵ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 323

des eigenen, bestehenden Geschäftsmodells gefragt.²²⁶ Inwieweit dies durch eigenes Personal erbracht werden kann, ist schwer zu beurteilen.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass diese Strategie langfristig ausgelegt ist. Die Entwicklung eines eigenen Fintechs kann viel Zeit beanspruchen. Unmittelbare Digitalisierungsimpulse sind dadurch unwahrscheinlich. Da die Entwicklung auf Basis der Voraussetzungen der Bank beruht, kann im Gegensatz dazu, Zeit bei der Implementierung der Dienste des Fintechs in die Bank gespart werden. Beispielsweise sind die Schnittstellen bereits auf die Bank ausgelegt. Des Weiteren gehört das Fintech dann vollständig zur Bank und kann auch in der Zukunft Mehrwerte für das Kreditinstitut generieren.

Nicht nur wegen den Personalaufwendungen, sondern auch wegen anderer Aufwendungen, handelt es sich um eine kostenintensive Strategie. Die Personalkosten nehmen den größten Anteil dabei ein. Dazu kommen noch die Räumlichkeiten, die zur Förderung der Kreativität, nicht im Bankgebäude sein sollten sowie die Ausstattung mit Technologie, was neben den Personalkosten den zweit größten Kostenfaktor ausmacht. Nicht zu vergessen sind die Ressourcen, die intern zur prozessualen Gestaltung des Projektes gebündelt werden. In großen Kreditinstituten sind solche Maßnahmen mit hohem Aufwand bis zur Umsetzung verbunden. Das konnte innerhalb von Experteninterviews bestätigt werden.²²⁷ Schließlich sind dazu Genehmigungen aller Hierarchieebenen notwendig. Da es sich dabei um die Delegation von Mitarbeitern in ein Projekt handelt, hat der Betriebsrat ebenfalls Zustimmungspflichten. Verhandlungen mit dem Betriebsrat können dabei zusätzlich Zeit beanspruchen. Es ist ein gewisses Mindestmaß an Flexibilität und Schnelligkeit notwendig. Diese Schnelligkeit äußert sich nicht nur bei der Entwicklung des Fintechs, sondern auch bei der Umsetzung bzw. Implementierung der Lösung in die Wertschöpfungskette der Bank. Hierarchieebenen sollten dazu bestmöglich abgebaut werden. Bei kleineren Kreditinstituten, wie die genossenschaftlichen Institute oder Sparkassen ist es möglich Entscheidungen zur Umsetzung solcher Projekte deutlich schneller zu treffen als bei Großbanken. Allerdings, je nach der Ausstattung, fehlt es in den jeweiligen kleineren Instituten an den notwendigen Ressourcen.

Ein weiterer Anhaltspunkt, den es zu beachten gilt, ist das Risikoprofil. Durch die Gründung eines eigenen Fintechs werden zusätzliche Risiken aufgenommen, die innerhalb der Bilanz des Kreditinstitutes abgebildet werden müssen. Kapital, was in die Gründung eines Fintechs investiert wird, ist Eigenkapital der Bank. Dieses wird auch zur Unterlegung von Krediten oder anderer Risiken der Bilanz benötigt. Das investierte Eigenkapital ist im Fall eines Misserfolges verloren. Damit sind auch Reputationsrisiken verbunden, die es zu beachten gilt.

²²⁶ Vgl. Freitag, 2016, S. 338

²²⁷ Vgl. Experteninterview mit Holger Werner 06.06.2016 sowie Matthias Lais 20.07.2016

Die Gründung eigener Fintechs stellt eine Alternative zur strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs dar. Diese Strategie bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich und ist vor allem auf eine langfristige strategische Positionierung ausgerichtet.

3.2.3.3 Kooperation

Innerhalb der nachfolgenden Betrachtung werden Kooperationen als Verträge zwischen Fintechs und Banken bezeichnet. Diese sogenannten Kooperationsverträge beinhalten keine Kapitalbindung der Bank oder die Gründung einer neuen Gesellschaft zur Nutzung der Kooperation. Es handelt sich um einen Vertrag, der es ermöglicht die Dienstleistungen des Fintechs für die eigenen Kunden über einen vorher festgelegten Zeitraum zu nutzen.

Geht ein Kreditinstitut eine Kooperation mit einem Fintech ein, sichert es sich das Know-How des Unternehmens und kann es für den eigenen Zweck nutzen. Die Bank gewinnt dadurch die Möglichkeit von den besseren Dienstleistungen und Produkten zu profitieren. Banken arbeiten in diesen Zusammenhang meist mit Fintechs zusammen, die den eigenen Service erweitern und nicht die direkte Konkurrenz darstellt.²²⁸ Die Bank erhält durch eine Kooperation die Möglichkeit den eigenen Service zu komplementieren oder besser zu gestalten.²²⁹

In der Vergangenheit haben diesen Weg bereits die ING-DiBa, die Deutsche Bank und auch die Commerzbank gewählt. Dabei ist der stärkste Vertreter die Deutsche Bank. Sie hat ihre Digitalisierungsstrategie vielseitig auf Kooperationen mit Fintechs aus London aufgebaut. Aktuell kooperiert die Deutsche Bank mit Fintechs zum Aufbau bzw. Neuausrichtung des Unternehmerportals.²³⁰ Eines der bekanntesten Beispiele ist die Zusammenarbeit mit dem deutschen Fintech Gini, dass durch semantische Dokumentenanalyse es ermöglicht, papierhafte Inhalte in digitale Inhalte umzuwandeln. Das heißt, dass durch Abfotografieren einer Rechnung automatisch die Überweisung erstellt wird. Bereits viele Banken, wie die Deutsche Bank, vereinzelte Sparkassen sowie die Postbank nutzen die Dienste des Fintechs.²³¹ Die Deutsche Kreditbank (DKB) ermöglicht Ihren Kunden, dass die Konten von PayPal im Online Banking direkt angezeigt werden.²³² Dieser Service wird auch durch eine Kooperation der beiden Unternehmen ermöglicht.

²²⁸ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 322

²²⁹ Vgl. Thabe, 2016, S. 32

²³⁰ Vgl. Habdank, 2016 I, Online: <http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/deutsche-bank-baut-mit-fintech-firmenkundenportal-1376001/>, Zugriff: 30.08.2016

²³¹ Vgl. Seibel, 2016, Online <http://www.welt.de/finanzen/article141783410/Die-smarten-Banking-Ideen-deutscher-Start-ups.html>, Zugriff: 30.08.2016

²³² Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 322

Neben der einfachen Nutzung der Dienste eines Fintechs bürgt diese Strategie ein hohes Maß an Flexibilität. Die Kooperationsverträge werden für einen absehbaren Zeitraum von bis zu maximal fünf Jahren geschlossen. Darüber hinaus besteht bei den meisten Verträgen die Möglichkeit, unter gewissen Voraussetzungen auch zu kündigen. Das ermöglicht dem Kreditinstitut eine gewisse Flexibilität.

Für das Fintech bringt eine Kooperation den Vorteil, dass es nicht an Selbständigkeit verliert. Zudem ist es auch nicht an einen Kooperationspartner gebunden, denn die meisten Verträge mit Fintechs schließen keine Exklusivität der Bank ein. Das Fintech kann sich dadurch weiterhin skalierend weiterentwickeln. Es handelt es sich um eine beidseitige Erhaltung der Flexibilität.

Da in das Fintech selbst kein Kapital investiert wird, entfallen Risiken hinsichtlich der Bindung des Eigenkapitals. Reputationsrisiken sind zwar noch immer vorhanden, aber deutlich minimiert gegenüber der eigenen Gründung von Fintechs. Im Falle eines Scheiterns, ist das nicht auf die kooperierende Bank, sondern auf das Fintech selbst zurück zu führen.

Die Einbindung von Fintech Anwendungen innerhalb der Bank geht deutlich schneller als die Gründung eigener Fintechs. Darüber hinaus kann sich das Kreditinstitut an dem bestehenden Know-How auf dem Markt bedienen. Die Bank kann sich damit den passenden Partner zur Schließung seiner Digitalisierungslücke aussuchen. Diese Zeitersparnis ist auf einen dynamischen Markt, wie es der Fintech-Markt ist, sehr wichtig.

Die Anbindung des Dienstes eines Fintechs an die teilweise veraltetete IT-Struktur ist mitunter die größte Herausforderung innerhalb einer Kooperation. Die hoch modernen Technologieunternehmen zu denen die Fintechs gehören, verfügen über moderne Schnittstellenstrukturen. Durch die veraltete IT, welche bei Banken vorzufinden ist, sind diese Schnittstellen meist nicht kompatibel. In einem Interview wurde das auch seitens eines Gründers von SumUp²³³ Marc Christ bestätigt.²³⁴ Dabei handelt es sich vor allem um Zeit- und Kostenaufwand welcher mit der Einbindung in die IT verbunden ist. Holger Werner, Bereichsvorstand der Commerzbank Mittelstandsbank Ost, hat diese Problematik als die größte Herausforderung innerhalb von Kooperationsprojekten von Bank und Fintechs bezeichnet.²³⁵

²³³ SumUp ist ein Berliner Fintech und mittlerweile der führende Anbieter von Mobile Point of Sale. Mit Ihren einfachen Kartenterminals und einer dazugehörigen App ist es für Händler sehr einfach, Kartenzahlungen entgegen zu nehmen.

²³⁴ Vgl. Experteninterview Marc Christ 10.06.2016

²³⁵ Experteninterview Holger Werner 06.06.2016

Gegenüber der Gründung eines eigenen Fintechs sind Kooperationen mit deutlich weniger Kosten verbunden. Es handelt sich um Verträge, die auf eine vorher festgelegte Summe oder einen Fixpreis pro Nutzung der Dienstleistung beschränkt sind. Dadurch sind die Kosten auch deutlich besser planbar und überschaubar.

Die verschiedenen aufgezeigten Vor- und Nachteile der Kooperationsstrategie bilden die Grundlage für die Entscheidungsfindung innerhalb der Strategiewahl. Dabei gilt es die qualitativen und quantitativen Kriterien miteinander aufzuwiegen.

3.2.3.4 *Investition*

Innerhalb der Investitionsstrategie beteiligt sich das Kreditinstitut an einem Fintech. Diese reine Finanzierungsform kann in verschiedenen Phasen des Fintechs genutzt werden.²³⁶ Das bedeutet, dass Finanzierungen sowohl in der Seedphase als auch in späteren Phasen möglich ist. Die Finanzierungen laufen dabei meist in Form von Minderheitsbeteiligungen ab. Damit wird ausgeschlossen, dass die Fintech-Beteiligung innerhalb der Bankbilanz konsolidiert wird. Dem Kreditinstitut bleiben somit Risiken in vielerlei Hinsicht erspart. An dieser Stelle ist zu betonen, dass generell eine Finanzierung in allen Phasen des Fintechs möglich ist, aber Investitionen in frühen Phasen von Vorteil sind. Experteninterviews mit Gründern von Fintechs sowie Bankmitarbeitern haben diese These bestätigt. Nur dann kann das Kreditinstitut am Geschäftsmodell mitarbeiten und von dem Wachstum des Fintechs profitieren. Es handelt es sich kein Investment, dass zur Steigerung des Wertes der Beteiligung und damit zur Gewinnerzielung dient. Vielmehr geht es bei der Investitionsstrategie um die frühzeitige Sicherung von Know-How des Fintechs und die Digitalisierung des eigenen Kreditinstitutes.

Ziel einer solchen Beteiligung oder Investitionsstrategie ist die Digitalisierung des eigenen Unternehmens zu forcieren. Die Bank verschafft sich durch die Finanzierung Zugang zu dem dazu benötigten Know-How. Dazu gehört der technologische Wissensstand des Fintechs und vor allem das Verständnis für die Entwicklungen am dynamischen Fintech-Markt. Die Digitalisierung des eigenen Kreditinstitutes kann damit deutlich beschleunigt werden, da die Impulse des Fintechs in die Bank übertragen werden können.

Sicherlich ist der Schritt einer Beteiligung gerade für kleinere Institute schwieriger umsetzbar. Aber vor allem bei den kleineren Banken, lassen sich die Digitalisierungsmaßnahmen durch ein Fintech schneller umsetzen. Die deutlich flacheren hierarchischen Strukturen ermöglichen einen schnellen Austausch und eine schnellere Umsetzung. Bei einer frühen Beteiligung kann die Fintech-Lösung direkt in die Wertschöpfungskette der Bank implementiert werden. Bei Großbanken, wie die Deutsche Bank oder die Commerzbank, ist es schwierig den Antrieb zur Digitalisierung aus dem

²³⁶ Vgl. Freitag, 2016, S. 336

beteiligten Fintech in die verschiedensten Bereiche des großen Konzerns mitzunehmen. Dieser Meinung ist auch Matthias Lais, Mitbegründer des Main Incubators der Commerzbank.²³⁷

Nicht nur für die Bank, sondern auch für die Fintechs kann durch Investitionen ein Vorteil entstehen. Fintechs profitieren von der Expertise der Bank. Viele der Fintechs benötigen bei ihren Geschäftsmodellen Banken, die ihre Strukturen zur Verfügung stellen. Das kann beispielsweise die Depotverwaltung für Robo Advisor sein oder auch die deutschlandweite Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Auch Fintechs, wenn auch nur in sehr geringer Form im Vergleich zu Banken, unterliegen aufsichtsrechtlichen Anforderungen. In diesem Zusammenhang können Banken, mit ihrer langjährigen Erfahrung, unterstützen. Des Öfteren scheitert der Erfolg eines Fintechs an dem Erreichen der kritischen Masse von Nutzern. Banken verfügen über einen längeren Zeitraum angewachsenen Kundenstamm, der in diesem Zusammenhang hilfreich sein könnte. Zwar können Banken die Kundendaten nicht an das Fintech weitergeben, aber bei einer auf der Investition aufbauenden Zusammenarbeit, stehen die Daten zur Verfügung. Für die Bank sowie das Fintech kann durchaus eine Win-Win Situation entstehen.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass mitunter andere Gesellschafter bzw. Investoren Beteiligungen von Kreditinstituten teilweise als negativ bewerten. Es besteht die Furcht, dass Innovationsprozesse des Fintechs dadurch gehemmt werden. Außerdem bindet sich das Fintech in gewisser Weise auch an die Bank. Das hat zur Folge, dass Alternativen zum Vertrieb des Produktes oder der Dienstleistungen schneller verworfen werden.²³⁸

Im Sinne der strategischen Investition ist im Vorfeld zu prüfen, inwieweit das Fintech-Geschäftsmodell zu der Ausrichtung des Kreditinstitutes passt. Nur wenn die Dienstleistung oder das Produkt langfristig einen Mehrwert für die eigene Wertschöpfungskette bilden kann, macht eine Investition Sinn. Um solche Investitionsalternativen zu prüfen, sind die dazu notwendigen organisatorischen Strukturen notwendig. Das heißt, Mitarbeiter sollten zu diesem Zweck zur Verfügung stehen und die dazu nötigen Freiräume besitzen. Attraktive Fintechs müssen ausfindig gemacht und der strategische Fit dazu geprüft werden.

Der Prozess ist grundsätzlich mit geringeren Kosten verbunden, als die Gründung eines eigenen Fintechs. Allerdings ist zu beachten, dass im Fall einer Beteiligung, wenn das Fintech nicht den erwünschten Umsetzungserfolg generiert, das investierte Kapital mit großer Wahrscheinlichkeit verloren ist. Dieses Risiko ist bei einer Entscheidung zu dieser Strategie nicht zu vernachlässigen.

²³⁷ Vgl. Experteninterview Matthias Lais 20.07.2016

²³⁸ Vgl. Experteninterview Holger Werner 06.06.2016

Eine Investition in ein Fintech ist langfristig ausgelegt. Die Dienstleistungen oder Produkte des Fintechs können nicht Ad hoc in die Bank implementiert werden. Meist müssen die Fintechs noch an ihren Geschäftsmodellen arbeiten und ausreifen. Darüber hinaus ist der Zeitraum einer Umsetzung des Fintechs innerhalb der Bank nur schwer kalkulierbar.

Eine Investitionsstrategie kann ein Mittel zur Schließung der strategischen Lücke im Hinblick auf die Digitalisierung sein. Auch die Hannover Rück nutzt dieses Mittel als Weg um den Digitalisierungsdruck zu mindern und sich den neuen Entwicklungen gegenüber zu öffnen.²³⁹ Allerdings benötigt diese Strategie Zeit und die Erfolge der Umsetzung dieser Strategie sind somit nicht unmittelbar wahrnehmbar.

3.2.3.5 Übernahme

Bei einer Übernahme wird im Rahmen dieser Arbeit von dem vollständigen Erwerb des Fintechs ausgegangen. Mit anderen Worten: Das Fintech wird von der Bank gekauft bzw. akquiriert. Mit dieser Strategie sichert sich das Kreditinstitut die Dienstleistung bzw. das Produkt, welche durch das erworbene Fintech angeboten wird, vollumfänglich und damit auch exklusiv gegenüber anderen Banken.

Voraussetzung für diesen Schritt ist, dass der strategische Fit allumfassend stimmt. Das bedeutet, dass das Fintech einhundertprozentig in die Strategie des Kreditinstitutes passt. Ist das Fintech gekauft, sollte es einen Beitrag zur Schließung der strategischen Lücke beitragen. Ein Kauf bietet sich damit sowohl bei Fintechs an, die Finanzdienstleistungen einer traditionellen Bank erweitern als auch bei Fintechs, die einzelne Teile der Wertschöpfungskette der Bank ersetzen. Unter die Erweiterung könnten beispielsweise zusätzliche Verwaltungsfeatures fallen. Zu den destruktiven Geschäftsmodellen der Fintechs gehören Robo Advisor, oder Mobile Payment Anbieter. Bei dem Kauf eines direkten Konkurrenten am Markt, wird dieser ausgeschaltet und gleichzeitig dessen Technologie für das Kreditinstitut zugänglich. Durch den Einsatz dieser Technologie in dem Geschäftsmodell der Bank, können beispielsweise Personalkapazitäten eingespart werden. Im Falle der Erweiterung des eigenen Portfolios der Bank, können zusätzliche Dienste oder Produkte über das klassische Angebot der Bank hinaus angeboten werden. Das könnten beispielsweise Möglichkeiten zur Kontoverwaltung sein. Innerhalb beider Varianten besteht die Möglichkeit ein USP (Unique selling proposition) gegenüber anderen Kreditinstituten auszuprägen. Wenn es sich um eine Dienstleistung bzw. ein Produkt handelt, welches im Bereich Retail Banking angesiedelt ist, kann die Bank nach außen deutlich überzeugender als moderner Marktteilnehmer auftreten.

Anders als bei der Investitionsstrategie sollten Fintechs in einer späteren Reifephase übernommen werden. Bei dem Kauf eines Fintechs in einer frühen Phase bindet sich die

²³⁹ Vgl. Heckel, 2016, Online: Vgl. <http://gruender.wiwo.de/finleap-21-millionen-euro-fuer-finanz-start-ups/>, Zugriff: 31.08.2016

Bank eventuell an ein Geschäftsmodell, dessen Markttauglichkeit noch nicht erwiesen wurde. Gerade dieser Aspekt ist bedeutsam. Nehmen die Kunden das Angebot des Fintechs nicht an, handelt es sich meist um keinen Mehrwert für die Bank. Das Gütesiegel, die Akzeptanz des Kunden, sollte nicht vernachlässigt werden. Darüber hinaus ist das Geschäftsmodell noch nicht ausgereift und nicht fertig abgestimmt.

Der Kauf eines Unternehmens ist in der Vorbereitung sehr zeitaufwendig. Hinsichtlich der Implementierung von einer Digitalisierungsstrategie ist es der schnellste Weg auch kurzfristig sichtbare Erfolge zu generieren. Mit dem Kauf des Fintechs gehört es zur Bank und damit sind dessen Ressourcen innerhalb der Bank unmittelbar umsetzbar. Natürlich ist auch innerhalb dieser Strategie die Problematik der veralteten internen IT-Strukturen der Banken zu erwähnen. Bei der Implementierung der Dienste des Fintechs in die Bank werden sowohl Zeit als auch Kosten bezüglich der IT beansprucht.²⁴⁰

Kosten entstehen auch durch den Kauf an sich. Wie bereits in einem vorhergehenden Abschnitt erwähnt, sollten Fintechs übernommen werden, die am Markt erprobt wurden. Folglich ist die Bewertung eines solchen Fintechs höher, als eines Fintechs in der Seedphase. Die meisten Fintechs wachsen in frühen Stadien vor allem durch Investorengelder. Bei einem Kauf eines etablierten Fintechs wollen die involvierten Investoren nicht nur ihr Beteiligungskapital zurück, sondern auch einen Gewinn erzielen. Durch das stark skalierende Wachstum, welches die meisten der erfolgreichen Fintechs aufweisen, führen sie einen hohen Unternehmenswert an. Inwieweit der aufgerufene Preis dem tatsächlichen Wert des Fintechs und schlussendlich den Mehrwert für die Bank abbildet, muss von dem Kreditinstitut selbst beurteilt werden. Vielseitig besteht mittlerweile innerhalb der Fachpresse die Meinung, dass es zur Bildung einer Blase auf dem Fintech-Markt kommt. Das führt dazu, dass einige Fintechs am Markt überbewertet sind. Zu hoch sind mittlerweile die Erwartungen und die Spekulationen innerhalb des Marktes.²⁴¹ Unabhängig davon, ob die These der Blasenbildung unterstützt wird, besteht die Gefahr einer Überbewertung von Fintechs. Folglich würden Banken zu hohe Preise für diese Unternehmen zahlen.

Ein Kauf eines Fintechs bindet die Bank langfristig an das Unternehmen. Anders als bei der Kooperationsstrategie hat die Bank nicht die Möglichkeit, den Partner nach wenigen Jahren auszutauschen. Diese langfristige Bindung sollte bei der Entscheidung für diese Strategie bedacht werden.

Zudem ist auch fraglich inwieweit die Weiterentwicklung eines Fintechs, welches gleichzeitig einer Bank gehört, noch möglich ist. Es besteht die Meinung innerhalb der

²⁴⁰ Vgl. Freitag, 2016, S. 336-337

²⁴¹ Vgl. Schnyder, 2016, Online: <https://www.der-bank-blog.de/fintech-blase-platzt/digital-banking/21165/>, Zugriff: 31.08.2016

Fachliteratur, dass Fintechs als Tochterunternehmen von Banken innerhalb ihrer Innovationsprozesse gehemmt werden.²⁴² Die Steuerung von seitens der Bank verhindert, dass das Fintech kreativ und unbefangen an destruktiven Geschäftsmodellen arbeiten kann. Zur Minimierung dieses Risikos, sollte das Fintech außerhalb der bestehenden Unternehmensstruktur angesiedelt sein und damit weiterhin frei agieren können.²⁴³

Wird ein Fintech von einer Bank übernommen, gehört es somit zu dem Konsolidierungskreis einer Bank. Das hat zur Folge, dass das Ergebnis des Fintechs in das Konzernergebnis des Kreditinstitutes mit einfließen würde. Gerade in den ersten Geschäftsjahren ist es nicht untypisch, dass Fintechs keine Gewinne erzielen. Ein negatives Jahresergebnis würde zu Lasten des Kreditinstitutes abgebildet werden. Im Gliederungspunkt 2.2.3 wurde bereits erwähnt, dass aktuell lediglich eins von 24 Fintechs profitabel ist. Das liegt vor allem an den hohen negativen Cash Flow bzw. der Burn Rate²⁴⁴, was im engen Zusammenhang mit den hohen Marketingausgaben steht. Dieser Sachverhalt unterstützt nochmals das Argument, dass sich die Übernahme eines etablierten Fintechs besser darstellen lässt. Auch bei einem bereits etablierten Fintech besteht bei einem dynamischen Markt, wie es der Fintech-Markt ist, die Gefahr, dass dieser Erfolg nicht von Dauer ist. Neben diesem Risiko besteht auch ein Reputationsrisiko. Sollte der Kauf nicht mit dem gewünschten Erfolg einhergehen, könnte das negative Folgen für die Reputation des Kreditinstitutes haben. Bei dem Kauf eines Fintechs mit einem destruktiven Geschäftsmodell, könnte es der Bank zum Vorwurf gemacht werden, dass sie das eigene Geschäftsmodell zerstört und Personalressourcen abbauen möchte. Innerhalb der Fachliteratur wird in diesem Zusammenhang oft von Selbstkannibalisierung der Banken gesprochen.²⁴⁵

Den hohen Chancen, wie der schnellen Umsetzung und das hohe Digitalisierungspotential des eigenen Kreditinstitutes, stehen auch Risiken entgegen. Es bestehen Argumente, die für aber auch gegen die Strategie der Übernahme sprechen.

²⁴² Vgl. Freitag, 2016, S. 337

²⁴³ Vgl. Kipker, Serges, 2016, S. 322

²⁴⁴ Burn Rate oder auch Cash Burn Rate bezeichnet eine Kennzahl, die über die Dauer des Überlebens eines Unternehmens mit hohen Fixkostenanteilen und nur wenig generierten Umsatz Aussagen tätigt.

²⁴⁵ Vgl. Freitag, 2013, S.337

3.3 Strategiewahl durch Nutzwertanalyse

3.3.1 Theoretischer Ansatz der Nutzwertanalyse

Bei einer Strategiebewertung wird zwischen den bekannten, wählbaren Strategien die Bestmögliche für das Unternehmen ausgewählt. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die im Gliederungspunkt 3.2.3 genannten Strategien zur Schließung der strategischen Lücke bewertet. Ziel ist es, die Strategie auszuwählen, die die passendste strategische Ausrichtung gegenüber Fintechs darstellt. Zur Umsetzung dieser Bewertung wird die Nutzwertanalyse verwendet. Es handelt sich um ein analytisches Modell innerhalb der Planungsmodelle (siehe auch 3.1.2). Mithilfe eines Lösungsalgorithmus, „einen systematischen Rechenvorgang“²⁴⁶, werden die verschiedenen Strategien bewertet.²⁴⁷

Eine umfassende Bewertung von strategischen Alternativen verlangt ein Bewertungsinstrument, wie die Nutzwertanalyse in dem qualitative sowie quantitative Kriterien kombiniert werden können.²⁴⁸ Es handelt sich um ein Modell, dass generell zur Auswahl von Handlungsalternativen bei konstitutiven Entscheidungen genutzt wird. Typischer Weise wird sie vor allem bei der Wahl des Lieferanten, oder bei der Standortentscheidung verwendet.²⁴⁹ Dort hat sie auch ihren Ursprung.²⁵⁰ Bei dem Verfahren werden den verschiedenen zu bewertenden Alternativen Nutzwerte zugewiesen. Basis dafür bildet die Nutzentheorie, bei der der Mehrwert einer Option beurteilt wird.²⁵¹ Die Nutzwerte basieren bei der Verwendung von quantifizierbaren Kriterien auf Berechnungen oder werden mittels Rangpunkten subjektiv bei qualifizierten Kriterien vergeben.²⁵² Die Punkte werden mit einem Faktor multipliziert, der sich aus eins durch die Anzahl der Kriterien ergibt. Bei fünf Kriterien ist der Faktor somit 0,2. Damit können die einzelnen Kriterien mit einer unterschiedlichen Gewichtung versehen werden. Wird der Fokus auf ein bestimmtes Kriterium gelegt, kann dies damit innerhalb der Bewertungsmethodik umgesetzt werden. Mitunter wird dann von der gewichteten Nutzwertanalyse gesprochen.²⁵³ Die Gewichtung äußert sich durch die Verwendung eines Faktors zum

²⁴⁶ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 204

²⁴⁷ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 203

²⁴⁸ Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 205

²⁴⁹ Vgl. Troßmann, Wenger, 2015, S. 803-804

²⁵⁰ Vgl. Jung, 2010, S. 75

²⁵¹ Vgl. Fleßa, 2010, S. 144-145

²⁵² Vgl. Bea, Haas, 2015, S. 206

²⁵³ Vgl. Müller-Stewens, Lechner, 2011, S. 323

dazugehörigen Kriterium. Die Summe der Faktoren der Kriterien müssen eins ergeben. Wenn beispielsweise vier Kriterien vorhanden sind und eines der Kriterien ist besonders wichtig, könnte dieses den Gewichtungsfaktor 0,4 und die anderen den Gewichtungsfaktor 0,3 erhalten.

Diese Art der Entscheidungsfindung ist interessant, wenn multidimensionale Zielsetzungen vorhanden und die Entscheidungskonsequenzen nicht vollständig monetär ableitbar sind. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Voraussetzungen erfüllt. Die monetären Konsequenzen sind nicht eindeutig darstellbar. Berechnungen würden auf zu vielen Annahmen beruhen. Diese Annahmen sind dadurch auch subjektiv. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Berechnungen sind durch den langfristigen Charakter sehr gering, wodurch die Aussagekraft der Berechnungen deutlich zu schwach wäre. Die daraus resultierenden Berechnungen wären nicht repräsentativ. Da somit keine quantitativen Kriterien miteinbezogen werden können, basiert die nachfolgende Nutzwertanalyse ausschließlich auf qualitativen Kriterien. Zwar wird im Rahmen der Kosten auf ein quantitatives Kriterium eingegangen. Da aber keine Zahlen verwendet werden, handelt es sich um eine qualitative Beurteilung. Berechnungen über mögliche Folgen bei der Entscheidung für eine strategische Ausrichtung gegenüber Fintechs ist zu ungenau.

Vorteilhaft bei der Verwendung der Nutzwertanalyse gegenüber anderer Bewertungsmodellen ist, dass sie qualitative sowie quantitative Kriterien einbeziehen kann. Sie ermöglicht, dass durch den einfach strukturierten Aufbau mit der Angabe von Kriterien und deren Gewichtung, dass der Entscheidungsablauf auch für andere nachvollziehbar und überprüfbar ist. Durch die nicht zu verhindernde Subjektivität bei der Vergabe von Rangpunkten entstehen auch Nachteile bei der Verwendung dieser Bewertungsmethodik. Trotz der angebrachten Kritik überwiegen die positiven Seiten bei der Nutzwertanalyse, weshalb diese Methodik im weiteren Verlauf zur Lösung der Problematik angewandt wird.

3.3.2 Auswahl und Gewichtung der Kriterien

Wie bereits im vorangegangenen Gliederungspunkt erwähnt, besteht die Möglichkeit die verschiedenen Kriterien zu gewichten um Einzelne hervorzuheben. In der nachfolgenden Nutzwertanalyse sind alle fünf Kriterien gleich gewichtet. Dadurch werden innerhalb der praktischen Umsetzung die Nutzwerte mit dem Faktor 0,2 multipliziert. Basierend auf der Annahme, dass alle der nachfolgenden Kriterien gleichrangig sind, wurde sich auf keines der Kriterien fokussiert.

Wird die nachfolgende Untersuchung auf ein explizites Kreditinstitut übertragen, sollte die Gewichtung der Kriterien überdacht werden. Nicht nur bei der Gewichtung, sondern auch bei der Auswahl der Kriterien besteht die Möglichkeit die individuellen Voraussetzungen der Bank miteinzubeziehen. Für die gesamtheitliche Betrachtung der Strategie einer Bank, kann es durchaus der Fall sein, dass vereinzelte Kriterien hervorzuheben sind. Da es sich

innerhalb dieser Arbeit um eine Beurteilung der strategischen Ausrichtung von Banken im Allgemeinen geht, wurde darauf verzichtet.

Im weiteren Verlauf werden die fünf gewählten Kriterien: Chancenprofil, Risikoprofil, Nachhaltigkeit, Zeitaufwand und Kosten vorgestellt.

3.3.2.1 Chancenprofil

Das Chancenprofil impliziert eine Beurteilung der möglichen Chancen, welche mit der Wahl der Strategie in Verbindung stehen. Dazu gehört die Darstellung inwieweit die Strategie einen Beitrag zur Schließung der strategischen Lücke leisten kann. Wie effektiv kann sich die Wahl dieser Strategie erweisen? Welchen Beitrag leistet diese Strategie zu einer möglichen Digitalisierung des Kreditinstitutes? Im Sinne einer SWOT-Analyse soll mittels diesem Kriterium die Chancen, welche sich durch die Auswahl dieser Strategie einhergehen, abgebildet werden. Damit nimmt das Chancenprofil eine externe Perspektive ein.

Das Chancenprofil innerhalb dieser Arbeit geht darüber hinaus auf interne Faktoren ein. Dazu gehören die Wachstumschancen, Digitalisierungspotential oder auch die Wirkungsintensität, welche mit der jeweiligen Strategie verbunden ist.

3.3.2.2 Risikoprofil

Im Gegensatz zu den Chancen beinhaltet das Risikoprofil die Beurteilung der möglichen Risiken, die bei der Auswahl einer Strategie zu beachten sind. Dazu gehört das Risiko eines Kapitalausfalls, die Abhängigkeit, welche durch das Fintech entsteht oder auch das Reputationsrisiko. Das Risikoprofil ist damit sehr vielseitig und dient zur Beurteilung der möglichen negativen Konsequenzen bei der Wahl der strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs.

Da innerhalb des Chancenprofils bereits das Erfolgspotential bzw. der mögliche Mehrwert zur Digitalisierung bewertet wird, verzichtet das Risikoprofil auf die Beurteilung der negativen Erfolgsaussichten. Im Falle dessen, würde es zu einer doppelten Bewertung des gleichen Inhaltes innerhalb der Nutzwertanalyse kommen.

Umso höher das Risiko ist, umso geringer ist der vergebene Nutzwert bzw. umso geringer das Risiko ist, umso höher ist die Anzahl der Rangpunkte welche vergeben wurden.

3.3.2.3 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als „längere Zeit anhaltende Wirkung“²⁵⁴ gemäß Duden definiert. Gerade innerhalb des strategischen Managements ist die Nachhaltigkeit wichtig. Das strategische Management ist für einen langfristigen Zeithorizont ausgelegt und zielt somit auf Nachhaltigkeit ab. Definitionsformen von Nachhaltigkeit bezüglich der Umweltverträglichkeit oder der Ökologie werden innerhalb dieser Arbeit vernachlässigt.

Die Nachhaltigkeit gibt Auskunft über den langfristigen Erfolg, der mit der jeweiligen Strategie verbunden sein kann. Das impliziert das Ziel, dass die jeweilige Strategie auf die langfristige Auseinandersetzung mit der Thematik Fintech ausgerichtet ist. Bindet sich ein Kreditinstitut nur kurzfristig an ein Fintech, ist diese Strategie weniger nachhaltig. Versucht eine Bank selbst Fintechs zu gründen, schließt sich daraus die langfristige Auseinandersetzung mit der Digitalisierungsbewegung innerhalb des Unternehmens. Ist die Strategie auf einen langfristigen, damit nicht nur auf den unmittelbaren, Erfolg ausgelegt, ist sie somit nachhaltig. Umso nachhaltiger der Ansatz der jeweiligen Strategie ist, umso mehr Rangpunkte werden dadurch vergeben.

3.3.2.4 Zeitaufwand

Der Zeitaufwand geht auf die Dauer der Umsetzung der jeweiligen Strategie ein. Das inkludiert auch die Zeit, welche zur Vorbereitung der Umsetzung benötigt wird. Das bedeutet, die Aufsetzung des jeweiligen Prozesses, Einholen von Genehmigungen oder auch das Schaffen personeller Ressourcen. Es wird bewertet, wie viel Zeit benötigt wird, um diese Strategie innerhalb eines Kreditinstitutes umzusetzen.

Grundsätzlich ist bei einer Bewertung des Zeitaufwandes die Größe des jeweiligen Kreditinstitutes ein entscheidender Faktor. Innerhalb von großen Organisationen, können Projekte zur Umsetzung teilweise schneller, aber häufig auch langsamer umgesetzt werden. Bei größeren Kreditinstituten sind die vielen Hierarchieebenen nicht zu vernachlässigen. Bis eine finale bzw. endgültige Zustimmung zu einer strategischen Ausrichtung getroffen wurde, kann viel Zeit benötigt werden. Innerhalb von Interviews mit Experten wurde dabei erwähnt, dass genaue Angaben über die jeweiligen Zeiträume in den verschiedenen Kredithäusern nicht gemacht werden konnten. Mitunter liegt das an der Dringlichkeit der Themen, die von den jeweiligen Vorständen klassifiziert wird. Es ist festzuhalten, dass grundsätzlich Entscheidungen in kleineren Organisationen, wie die Sparkassen oder Volksbanken schneller getroffen werden, aber die notwendigen Ressourcen in den großen Bankhäusern schneller zur Verfügung gestellt werden können. Die Umsetzung einer Strategie ist damit von der Größe und Organisation des jeweiligen Kreditinstitutes abhängig.

²⁵⁴ Duden, 2016, Online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>, Zugriff: 08.09.2016

Innerhalb der nachfolgenden Nutzwertanalyse wird der Zeitaufwand pauschal und damit auch unabhängig von der Größe sowie Organisationsform des Kreditinstitutes klassifiziert. Bewertet wird die geschätzte Dauer der Umsetzung der jeweiligen Strategie. Wie schnell werden durch die gewählte Strategie Erfolge erzielt? Umso geringer der Zeitaufwand ist, umso mehr Rangpunkte werden vergeben.

3.3.2.5 Kosten

Die Kosten spiegeln den finanziellen Aufwand bei der Implementierung der jeweiligen Strategie wieder. Im Verlauf dieser Arbeit sind die Kosten objektiv und pauschal für Kreditinstitute nicht zu beziffern. Zum einen hängt das stark von dem jeweiligen Kreditinstitut und zum anderen von den Rahmenbedingungen der Strategie ab. Eine pauschale Berechnung wäre durch zu viele Annahmen nicht repräsentativ gewesen. Aus diesem Grund wurde in der nachfolgenden Nutzwertanalyse darauf verzichtet. Stattdessen wird möglichst objektiv beurteilt, wie die Kostenstruktur der jeweiligen Strategie aussehen würde. Neben der Höhe der Kosten, wird innerhalb der Bewertung des Kriteriums auch die Prognostizierbarkeit der Kosten mit einfließen. Damit wird auch deutlich, wie planbar die Kostenstrukturen für das Kreditinstitut sind. Gerade unvorhersehbare Kosten innerhalb der Steuerung der Bank, bilden ein Risiko und sind daher negativ zu bewerten.

An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass es grundsätzlich innerhalb der praktischen Anwendung dieser theoretischen Annahmen zu Abweichungen kommen kann. Innerhalb der nachfolgenden Beurteilung wird davon ausgegangen, dass der finanzielle Aufwand für die eigenständige Gründung eines Fintechs deutlich höher ist, als das Abschließen eines Kooperationsvertrages. Diese Annahmen basieren auf der Analyse von Fachliteratur sowie den Inhalten der Experteninterviews. Dennoch ist es im Einzelfall möglich, dass ein Kooperationsvertrag kostenintensiver als die Gründung eines eigenen Fintechs sein kann.

Um die Kostenstrukturen der einzelnen vorgestellten Strategien abbilden zu können, werden für die niedrigsten Kosten viele Rangpunkte vergeben. Das bedeutet, umso geringer die Kosten sind, umso höher ist der Nutzwert der Strategie. Im Umkehrschluss ist der Nutzwert geringer, wenn die Kosten höher ausfallen.

3.3.3 Umsetzung

Anschließend wurden die verschiedenen Strategien unter den in Gliederungspunkt 3.3.2 erläuterten Kriterien bewertet. Die Bewertung erfolgte mittels der Vergabe von Rangpunkten von eins bis zehn. Eins entspricht den geringsten Nutzwert und zehn den maximalen Nutzwert.

Nach der Vergabe der Rangpunkte, wurden diese mit der Gewichtung von 0,2 multipliziert. Da keine Hervorhebung bei einem der fünf Kriterien vorgenommen wurde, ist dieser Faktor bei allen Kriterien gleich. Die Summe der gewichteten Nutzwerte aller Kriterien ergibt den finalen Nutzwert am Ende der Zeile.

	Chancen- profil	Risiko- profil	Nachhaltig- keit	Zeitauf- wand	Kosten	<u>Nutzwert</u>
Ignoranz	0 0 [=0*0,2]	10 2 [=10*0,2]	0 0 [=0*0,2]	10 2 [=10*0,2]	10 2 [=10*0,2]	6
Gründung eigener Fintechs	8 1,6 [=8*0,2]	2 0,4 [=2*0,2]	9 1,8 [=9*0,2]	3 0,6 [=3*0,2]	2 0,4 [=2*0,2]	4,8
Kooperation	7 1,4 [=7*0,2]	8 1,6 [=8*0,2]	4 0,8 [=4*0,2]	8 1,6 [=8*0,2]	7 1,4 [=7*0,2]	6,8
Investition	8 1,6 [=8*0,2]	6 1,2 [=6*0,2]	8 1,6 [=8*0,2]	5 1 [=5*0,2]	6 1,2 [6*0,2]	6,6
Übernahme	9 1,8 [=9*0,2]	2 0,4 [=2*0,2]	8 1,6 [=8*0,2]	8 1,6 [=8*0,2]	5 1 [=5*0,2]	6,4

Tabelle 1 Nutzwertermittlung

In der nachfolgenden Tabelle erfolgt die zur Tabelle 1 gewählte Begründung zur Vergabe der Rangpunkte. Die Tabelle 2 stellt damit eine Kommentierung zu der Tabelle 1 dar.

	Chancen-profil	Risikoprofil	Nachhaltig- keit	Zeitauf- wand	Kosten	Nutzwert
Ignoranz	Es ergibt sich daraus keine Positionierung gegenüber Fintechs.	Kein zusätzliches Risiko durch Interaktionen mit Fintech	Kein nachhaltiger Ansatz für den langfristigen Erfolg	Kein Zeitaufwand, da es zu keiner Reaktion kommt	Es resultieren keine Kosten aus dieser Strategie	6
Gründung eigener Fintechs	Digitalisierung aus eigener Kraft. Innovationen aus dem Unternehmen selbst heraus. Eigene Fintechs sind auf den individuellen Bedarf der Bank ausgerichtet.	Durch die Bindung von Kapital und der Nutzung eigener Ressourcen entstehen zusätzliche Risiken innerhalb der Bank.	Deutlich langfristiger Ansatz mit Anspruch auf Nachhaltigkeit. Ziel ist es, für die Zukunft den Digitalisierungsprozess aus der Bank selbst heraus voranzutreiben.	Von der Entscheidung zur Gründung von Fintechs bis zur Generierung von Mehrwert für die Bank wird sehr viel Zeit benötigt.	Sowohl die Freisetzung der notwendigen Ressourcen innerhalb des Kreditinstitutes, als auch zusätzliche Ressourcen, die für diese Strategie sind erheblich.	4,8

Kooperation						
	Know-How eines Fintechs kann durch eine Kooperation in die Bank implementiert werden. Es werden externe Digitalisierungsimpulse gesetzt, die zur Weiterentwicklung der Bank führen.	Die Risiken sind durch die Kooperationsverträge beschränkt. Es kommt zu keiner kapitalhaften Beteiligung.	Durch den vorher festgelegten Kooperationszeitraum ist die Strategie in langfristigen Wirkung beschränkt.	Kooperationen sind schnell umsetzbar. Einzig die Anbindung an die IT beansprucht zeitliche Ressourcen. Der Nutzen des Fintechs wird für die Bank schnell spürbar.	Die Kosten sind durch den Kooperationsvertrag vorab beschränkt. Somit drohen keine unvorhersehbaren Kosten. Je nach der Gestaltung des Kooperationsvertrages kann die Höhe der Kosten ausfallen.	6,8
Investition						
	Durch die Investition werden externe Chancen zur Digitalisierung des Kreditinstitutes genutzt. Die Zusammenarbeit fördert die Weiterentwicklung der Bank. Diese externen Impulse können zur internen Entwicklung führen.	Die Risiken sind durch die Höhe des Investments begrenzt. Neben den Reputationsrisiken besteht die Möglichkeit des Komplettausfalls der investierten Summe.	Eine Investition zielt auf eine langfristige Zusammenarbeit ab. Sie fördert die langfristige Ausrichtung auf die Digitalisierung der Bankbranche innerhalb des Kreditinstitutes. Aus einer Investition könnte langfristig eine Übernahme resultieren.	Die Investition ist in ihrer Umsetzung relativ einfach und daher auch mit wenig Zeitaufwand verbunden. Der Mehrwert dieser Strategie wird schnell innerhalb des Kreditinstitutes bemerkbar.	Abgesehen von dem investierten Kapital sind mit dieser Strategie keine hohen Kosten verbunden. Die Höhe der Kosten sind dadurch auch gut prognostizierbar.	6,6
Übernahme						
	Mit der Übernahme sind viele Chancen der Digitalisierung des Kreditinstitutes realisierbar. Die Bank wird dadurch effektiv intern auf ein neues Digitalisierungslevel gehoben.	Mit der Übernahme sind hohe Risiken verbunden. Nicht nur das investierte Kapital, sondern Geldbeträge darüber hinaus stehen auf dem Spiel. Die Bank haftet für das Fintech. Auch die Reputationsrisiken sind erhöht.	Eine Übernahme führt zu einer langfristigen Ausrichtung des Kreditinstitutes. Das erworbene Fintech kann langfristig Mehrwert für die Bank generieren und sich auf die jeweiligen Digitalisierungsthemen der Bank einstellen.	Der Zeitaufwand ist bis zur endgültigen Übernahme nicht zu vernachlässigen. Vor allem die Beschlussfindung und die Due Diligence kann viel Zeit beanspruchen.	Die Kosten sind von dem aufgerufenen Preis des Fintechs abhängig. Durch die aktuellen Entwicklungen am Markt besteht die Gefahr der Überbewertung des Fintechs. Die Kosten sind im Vergleich zur Kooperation oder Investition deutlich höher.	6,4

Tabelle 2 Begründung zur Berechnung der Nutzwerte

3.3.4 Ergebnis und dessen Beurteilung

Alle fünf Strategien wurden innerhalb der Nutzwertanalyse bewertet. Den höchsten Nutzwert erzielte mit 6,8 die Strategie der Kooperation. Den zweit höchsten Nutzwert erzielte die Strategie der Investition mit 6,6. Mit einem wiederholten Abstand von 0,2 folgt die Strategie der Übernahme von Fintechs (6,4). Interessant ist, dass die Strategie der Ignoranz (6,0) keinen großen Abstand zu den ersten drei Alternativen hat. Den geringsten Nutzwert erzielte die Strategie der eigenständigen Gründung eines Fintechs mit 4,8. Mit diesem Wert ist diese Alternative deutlich den anderen gegenüber abgeschlagen.

Die Strategie der Ignoranz erzielte mit 6,0 einen Nutzwert, der nicht viel geringer ist, als der der ersten drei Strategien (6,8 bis 6,4). Obwohl Ignoranz keinen Mehrwert zur Digitalisierungsbewegung in einem Kreditinstitut beitragen kann, konnte diese Strategie einen relativ hohen Nutzwert erzielen. Dieser Zusammenhang resultiert aus den hohen Rangpunkten in den Kategorien Kosten, Zeitaufwand und Risiko. Keine Reaktion auf die Digitalisierung der Branche und somit auch der Fintechs bedeutet im Umkehrschluss, dass keine zusätzlichen Ressourcen im Unternehmen freigesetzt werden müssen, keine Zeit zur Umsetzung beansprucht wird und auch keine zusätzlichen Risiken in der Bilanz des Kreditinstitutes entstehen. Die Verwendung der Strategie der Ignoranz stellte im Rahmen dieser Arbeit eine Gegenprobe dar. Dabei sollte veranschaulicht werden, wie hoch der Nutzwert der Strategien ist, die Digitalisierung in der Bank vorantreiben, im Vergleich zur Ignoranz der Thematik. Fraglich ist an dieser Stelle, inwieweit diese strategische Ausrichtung eine Alternative im Umgang mit Fintechs darstellt.

Die Gründung eigener Fintechs hat mit 4,8 den geringsten Nutzwert erzielt. Das liegt vor allem an den hohen Kosten und dem hohen Zeitaufwand, welcher mit dieser Strategie verbunden ist. In den Kategorien Chancen und Nachhaltigkeit konnte die Strategie hohe Rangpunkte erzielen. Diese wiegen aber die anderen Kategorien nicht auf. Mittlerweile ist die Digitalisierungs- und Fintech-Bewegung bereits so weit vorangeschritten, dass die Kreditinstitute zur zeitnahen wirkungsvollen Reaktion gezwungen sind. Unter Betrachtung dieser Rahmenbedingungen ist von der Gründung von eigenen Fintechs abzuraten. Die Bewertung der Strategie durch die Nutzwertanalyse hat ergeben, dass diese strategische Ausrichtung die ungeeignetste Alternative darstellt.

Die Strategie der Übernahme von bestehenden Fintechs (6,4) stellt eine deutlich attraktivere Alternative zur eigenen Gründung dar. Großer Vorteil ist der geringe Zeitaufwand in der Umsetzung und die damit verbundene schnelle Wirkung in dem Kreditinstitut. Unter dem Kriterium Chancenprofil konnte die Übernahme mit 9 die meisten Rangpunkte erzielen. Dem gegenüber stehen allerdings auch die hohen Risiken, welche mit dieser Strategie verbunden sind. Der Ansatz, der durch diese Strategie verfolgt wird, ist langfristig ausgelegt. Daher wurden auch viele Rangpunkte bezüglich der Nachhaltigkeit vergeben. Durch die aktuell hohen Bewertungen von Fintechs am Markt, handelt es sich um eine eher kostenintensivere Strategie. Für Kreditinstitute, welche aktuell hohe Gewinne erzielen, könnte diese Strategie attraktiv sein. An dieser Stelle ist allerdings zu erwähnen,

dass gerade aktuell durch die im Gliederungspunkt 3.2.1 erwähnten Entwicklungen der Bankbranche, eher unwahrscheinlich ist.

Die Strategie der Übernahme von Fintechs ist eine attraktive Möglichkeit zur strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs. Wichtig dabei ist, dass es sich um bereits etablierte Fintechs handelt, die für das Kreditinstitut einen echten Mehrwert erzielen können. Es sollte dabei darauf geachtet werden, dass der aufgerufene Preis nachvollziehbar und nicht zu stark von aktuellen Entwicklungen am Markt beeinflusst ist.

Die Strategie der Investition konnte weder durch vereinzelt hohe Werte noch durch sehr niedrige Werte von Rangpunkten überzeugen. Die verteilten Rangpunkte lagen zwischen 5 und 8 bei allen Kriterien. Dieser Sachverhalt verdeutlicht den Vorteil dieser strategischen Ausrichtung. Durch die Investition in Fintechs werden weder sehr hohe Risiken eingegangen, noch übermäßig Kapital beansprucht. Innerhalb der Beurteilung der Chancen ist die damit verbundene Flexibilität eingeflossen. Dem Kreditinstitut wird durch diese Strategie die Investition in verschiedenste Fintechs aus verschiedenen Bereichen ermöglicht. Innerhalb der langfristigen Betrachtung dieser Strategie ist es durchaus möglich aus einer Investition eine Übernahme zu entwickeln. Dieser Sachverhalt verdeutlicht den nachhaltigen Charakter dieser Strategie. Vorteil dieser Art der Übernahme ist, dass das Fintech mit seinen Stärken und Schwächen bereits bekannt und der aufgerufene Preis beurteilbar ist.

Die Strategie der Investition bietet somit einen attraktiven Weg zur strategischen Ausrichtung, bei dem Extreme vermieden werden. Folglich sind die Chancen auch geringer als bei der Übernahme eines Fintechs. Sie stellt damit einen Mittelweg zwischen den verschiedenen Strategien dar. Das Kreditinstitut erlangt die Möglichkeit an Chancen zu partizipieren ohne zu hohe Risiken einzugehen.

Aus der Nutzwertanalyse resultierend ist die Strategie der Kooperation mit Fintechs die beste Möglichkeit zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs. Diese Strategie konnte den höchsten Nutzwert mit 6,8 erzielen. Ähnlich wie bereits bei der Strategie der Investition, sind die vergebenen Rangpunkte durch keine Extremwerte geprägt. Die vergebenen Werte bewegen sich zwischen vier und acht. Nur vier Rangpunkte wurden bei der Nachhaltigkeit vergeben. Da die Kooperationsverträge nur über einen befristeten Zeitraum geschlossen werden, ist diese Strategie nur bedingt langfristig ausgelegt. Dennoch sollte in diesem Zusammenhang beachtet werden, dass die Digitalisierungsimpulse durch eine Kooperation auch langfristig zur Weiterentwicklung des Kreditinstitutes führen kann. Die Digitalisierungsimpulse, welche durch eine Kooperation entstehen, können die Bank intern zu innovativen Entwicklungen inspirieren. Da es sich um keine kapitalhafte Beteiligung der Bank an dem Fintech handelt, werden im Vergleich zur Investition noch weniger Risiken durch diese Strategie aufgenommen. Mit dieser Strategie könnte zudem ein Zeitgewinn verbunden werden. Über den Kooperationszeitraum wird die Entwicklung des Fintech-Marktes weiterhin beobachtet und weitere Handlungsalternativen abgeleitet. Die Kooperation lässt dem Kreditinstitut bedeutend mehr Freiraum. Ähnlich wie

bei der Investition, kann das Kreditinstitut mit mehreren Fintechs aus den verschiedensten Bereichen kooperieren. Der Kauf vieler Fintechs ist durchaus schwieriger umsetzbar und deutlich komplexer. Gegenüber der Investition ist der Zeitaufwand in der Umsetzung und auch die Kosten geringer. Innerhalb der Kooperationsstrategie überwiegen mehr Vorteile, als bei der Strategie der Investition.

Zur Schließung der strategischen Lücke konnte mittels Nutzwertanalyse ermittelt werden, dass die Kooperationsstrategie und die Investitionsstrategie die besten strategischen Ausrichtungen bilden. Aus der Bewertung der verschiedenen strategischen Optionen hat sich ergeben, dass die Kooperation und die Investition zu empfehlen sind. Sie vereinen viele Vorteile innerhalb der Strategien und minimieren die möglichen Risiken dabei. Da die Übernahme von Fintechs hohe Risiken bürgt, wird innerhalb dieser Arbeit davon abgeraten. Seitens des Autors ist festzuhalten, dass die Kooperation und die Investition die präferierten Strategien zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs sind.

An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass trotz dieser Analyse und der damit verbundenen Bewertung nicht auf eine individuelle Bewertung der Strategien für das jeweilige Kreditinstitut verzichtet werden sollte. Die innerhalb der Arbeit angewendete Methodik sollte dabei auf das Kreditinstitut übertragen werden. Die individuellen Rahmenbedingungen der verschiedenen Banken können durchaus zu anderen Ergebnissen bei der Bewertung der Strategien führen. Hat beispielsweise ein Kreditinstitut Kapitalressourcen übrig, können die Kosten geringer gewichtet werden. Im Gegenzug könnte das Chancen- oder Risikoprofil höher gewichtet werden. Innerhalb dieser Arbeit wurde eine Empfehlung auf Basis der genannten Rahmenbedingungen ausgesprochen. Das angewendete Bewertungsverfahren sollte demnach auf das jeweilige Kreditinstitut übertragen werden.

4 Beispiel der Commerzbank AG

Die nachfolgenden Erläuterungen geben einen Einblick in die Entwicklung der Commerzbank und vor allem deren Umgang mit der Digitalisierungsthematik. Es wird vorgestellt, wie die Commerzbank sich mit der strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs auseinandersetzt. Dabei soll aufgezeigt werden, welche Strategie die Commerzbank gewählt hat und ob diese zu den Erkenntnissen aus dem dritten Gliederungspunkt passen.

4.1 Entwicklung der Commerzbank

Die Commerzbank ist heute die zweitgrößte Privatbank in Deutschland und finanziert über 30 Prozent des deutschen Außenhandels. Die international agierende Universalbank agiert mit Standorten in über 50 Ländern der Welt. Mit den 1.050 Filialen verfügt die Bank über das dichteste Filialnetz in der Bundesrepublik Deutschland und betreut über 16 Millionen Privatkunden sowie 1 Million Unternehmen.²⁵⁵

Gegründet wurde das historische Bankhaus bereits 1870 als Commerz- und Disconto-Bank in Hamburg. Nachdem die Bank um 1900 ihren Schwerpunkt nach Berlin verlegt hatte, entwickelte sie sich zur führenden Geschäftsbank unter den deutschen Großbanken. Bis zu der Benennung zur Commerzbank Aktiengesellschaft 1940 wurde die Bank durch zahlreiche Fusionen vergrößert. Nach dem Ende des zweiten Weltkrieges verlor die Commerzbank durch die deutsche Teilung über 45 Prozent der damaligen Geschäftsstellen. Trotz des herben Rückschlages, entwickelte sich die Bank aufs Neue zu einer führenden Privatbank in der Bundesrepublik Deutschland. Nach der Wiedervereinigung breitete die Bank ihr Geschäft in der damaligen Deutschen Demokratischen Republik aus und eröffnete die erste ostdeutsche Filiale in Halle. Die Zentrale verlegte den juristischen Sitz von Düsseldorf nach Frankfurt am Main.²⁵⁶

In den nachfolgenden Jahren schien der Wachstum der Bank nicht zu brechen. Die Kundenzahlen stiegen immer weiter an und die Bank baute verschiedenste Geschäftsfelder durch Tochterunternehmen wie die Commerz Real oder Beteiligungen an ausländischen

²⁵⁵ Vgl. Commerzbank im Überblick, 2016, Online:
https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/commerzbank_im_ueberblick/commerzbank_ueberblick.html, Zugriff: 09.09.2016

²⁵⁶ Vgl. Commerzbank-Geschichte, 2016, Online:
https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/geschichte/Standard_default_template_.html, Zugriff: 09.09.2016

Banken aus. Ziel war es, zur größten deutschen Bank heranzuwachsen. Genau dieses Ziel sollte durch den Kauf der Dresdner Bank 2008 erreicht werden.²⁵⁷ Infolge der Finanzmarktkrise kam es auch bei der Commerzbank AG zu erheblichen Einschnitten. Die geplante Übernahme der Dresdner Bank musste als Folge der Finanzmarktkrise vorgezogen werden und der Preis für das Kreditinstitut wurde mehrfach nach unten korrigiert. In 2008 und auch in 2009 nimmt die Commerzbank den Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) in Anspruch. Nach den Transaktionen hält der Bund 25 Prozent plus eine Aktie an der Commerzbank. Am 11. Mai 2009 wurde die Verschmelzung der Commerzbank mit der Dresdner Bank in das Handelsregister eingetragen.²⁵⁸

In den Folgejahren arbeitet die Commerzbank an der erfolgreichen Integration der Dresdner Bank. 2011 wurden dazu erfolgreich alle Kunden- und Kontodaten der Dresdner Bank in die Commerzbank integriert und damit zählte die Bank zu dem Zeitpunkt 11 Millionen Kunden. Nach den Anstrengungen der Finanzmarktkrise zeigten sich zunehmend die Auswirkungen der Euro-Schuldenkrise auf dem Bankenmarkt. Die vielseitigen neuen Regulierungsanforderungen sowie aufsichtsrechtlichen Anforderungen prägen das interne Organisationsbild der Commerzbank. Das Risikomanagement arbeitet stetig an dem Abbau der Altlasten der Finanzmarktkrise. Die Krisen haben viele neue interne Baustellen innerhalb der Bank eröffnet.²⁵⁹ Die im Gliederungspunkt 3.2.1 beschriebenen Folgen der Krisen treffen auch auf die Commerzbank zu und beschäftigte deren Steuerung in den vergangenen Jahren im hohen Maß. Neben den aufsichtsrechtlichen Anforderungen kämpft die Commerzbank mit den Folgen der europäischen Niedrigzinspolitik und dessen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Bank.

4.2 Zukünftige strategische Ausrichtung

Innerhalb des Geschäftsberichtes 2015 und auch im Zwischenbericht für 2016 bringt die Commerzbank AG ihre strategische Positionierung des gesamten Konzerns zum Ausdruck. Die Grundlage der aktuellen Positionierung bildet die „Strategische Agenda 2016“. Diese bestimmt die Richtung und die Ziele des Konzerns. Innerhalb der Konzernstrategie werden die Reaktionen bezüglich der gestiegenen Anforderungen der Regulierung, das Niedrigzinsumfeld und das veränderte Kundenverhalten infolge der Digitalisierung aufgezeigt. Dabei sollen vor allem Risiken abgebaut werden, die Kapitalausstattung weiterhin optimiert werden, Kostenmanagement betrieben werden und gleichzeitig in die

²⁵⁷ Vgl. Commerzbank Geschichte der Commerzbank, 2016, Online: https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/geschichte/1990_bis_heute/1990_bis_heute.html, Zugriff: 09.09.2016

²⁵⁸ Vgl. Tomansek, 2011, S. 14-18

²⁵⁹ Vgl. Tomansek, 2011, S. 20 ff.

Ertragskraft der Kernbank investiert werden.²⁶⁰ Trotz dessen, dass diese Positionierung sehr allgemein gehalten ist, werden die Herausforderungen und die strategischen Reaktionen des gesamten Konzerns daraus deutlich. Vor allem „die niedrigen, teilweise negativen Zinsen, wirken über die Einlagen stark belastend auf die Ertragslage“²⁶¹ der Bank. Um die Erträge des Konzerns stabil zu halten, ist die Realisierung von Wachstumspotentialen sehr wichtig.²⁶² Der Commerzbank Konzern besitzt innerhalb seiner organisatorischen Bereiche, wie das Privatkundengeschäft, die Mittelstandsbank oder Corporates and Markets, individuelle Strategien, welche wiederum auf der Gesamtkonzernstrategie basieren. In dem Geschäftsjahr 2015 hat die Commerzbank bereits 720 Mio. Euro in strategische Wachstumsinitiativen der verschiedenen Bereiche investiert. Kumuliert handelt es sich seit 2013 um rund 2 Mrd. Euro.²⁶³ Auch im Verlauf des Geschäftsjahres 2016 betont die Commerzbank den Druck durch die anhaltende Niedrigzinspolitik und prognostiziert ein Operatives Ergebnis unter dem des Vorjahres.²⁶⁴

Die Commerzbank AG arbeitet weiterhin kontinuierlich an dem Abbau der Altlasten, resultierend aus der Fusion mit der Dresdner Bank sowie aus der Finanzkrise. Der Bestand im Segment Non-Core Assets, in dem die Bereiche Commercial Real Estate, Deutsche Schiffsbank und Public Finance gebündelt sind, wird weiterhin durch Portfolioverkäufe gesenkt werden.

Auch für die Commerzbank haben sich die Anforderungen an ein modernes, zukunftsfähiges Bankgeschäft verändert. Vor allem das Kundenverhalten, was sich in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt hat, fordert die Commerzbank zu einem neuen Umgang mit dem Kunden im Vertrieb aus. Die Herausforderungen, welche aus der Digitalisierung resultieren, wurden angenommen und die Bank ist auf dem Weg zur digitalen Multikanalbank.²⁶⁵ Kunden erwarten digitale Finanzangebote sowie individuelle Produkte unabhängig von Zeit und Ort.²⁶⁶ Diese Entwicklung ist vor allem in dem bekanntesten Konzernbereich, dem Privatkundengeschäft, spürbar. Da dieser Konzernbereich sehr öffentlichkeitswirksam ist, werden dortige Neuausrichtungen sehr schnell präsent. Die 2012 verkündete Privatkundenstrategie wandelt die Filialbank zur modernen Multikanalbank um. Digitale Dienste wurden dabei ausgebaut. Dazu gehört die Modernisierung des Online

²⁶⁰ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 2

²⁶¹ Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 58

²⁶² Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 58-59

²⁶³ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 100-101

²⁶⁴ Vgl. Commerzbank AG Zwischenbericht 2016, 2016, S. 20

²⁶⁵ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 5

²⁶⁶ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 57

Bankings, die Legitimation via Video Chat oder der Bau moderner Flagship Filialen. Im Vordergrund stand dabei vor allem die Frontend Digitalisierung. Im nächsten Schritt sollen die verschiedenen Kanäle intelligent verknüpft werden.²⁶⁷ In dem Zeitraum von 2013 bis Ende 2016 sollen dazu rund 1 Mrd. Euro allein in die IT-Plattformen investiert werden. Es handelt sich dabei um einen partiellen Ausbau der Schnittstellen und keine komplette Erneuerung der IT-Struktur. Dieses Investitionsvolumen zur Anpassung der IT, verdeutlicht das Ausmaß der Kosten, was für eine komplette Neuaufsetzung bzw. Erneuerung notwendig gewesen wäre.²⁶⁸ Neben der Multikanalbank steht seitdem auch das Neukundenwachstum im Fokus. Bis 2016 soll dieses Segment um eine Million Neukunden wachsen. Bis Ende 2015 waren es bereits 820.000.²⁶⁹

Investitionen in die Digitalisierung der Bank sowie Investitionen resultierend aus den regulatorischen Anforderungen verursachen Kosten. Diese sollen durch Effizienzmaßnahmen ausgeglichen werden. Zu diesen Effizienzmaßnahmen gehören Sachkostenreduzierungen, Sourcing und aktives Immobilienmanagement. Auch bezüglich der internen organisatorischen Ausgestaltung wird kontinuierlich an einer Verbesserung der internen Prozesse und der technischen Plattformen gearbeitet. Dabei wird allerdings deutlich, dass von einer grundlegenden Erneuerung bzw. Umbau der IT-Strukturen abgesehen wird. Dieser Sachverhalt wurde auch in innerhalb verschiedenster Experteninterviews mit Führungskräften der Commerzbank bestätigt.²⁷⁰ In den nächsten Schritten soll der Auftritt für den Kunden modernisiert und digitalisiert werden. So wird beispielsweise an modernen IT-Plattformen für das Außenhandelsgeschäft sowie das Cash-Management für die Kunden der Mittelstandsbank weiterentwickelt und erneuert.²⁷¹ Auch innerhalb der Mittelstandsbank sollen weiterhin digitale Kompetenzen ausgebaut werden.²⁷²

Im Rahmen der aktuellen strategischen Ausrichtung versucht die Commerzbank trotz der anhaltenden schwierigen Marktbedingungen Wachstumspotentiale zu realisieren. Innerhalb der Bank wird mit der Digitalisierungsinitiative sowohl an den Backend Prozessen als auch an den Frontend Prozessen gearbeitet. Um neue Wachstumspotentiale zu erschließen sowie die Digitalisierung voran zu treiben, bedient die sich Commerzbank an einer strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs. Wie bereits in vorhergehenden

²⁶⁷ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 5

²⁶⁸ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 101

²⁶⁹ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 6

²⁷⁰ Vgl. Experteninterview vom 06.06.2016

²⁷¹ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 5. 58

²⁷² Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 101

Gliederungspunkten erläutert, sind sie der Treiber für neue technologische Impulse der Bankbranche und stellen zudem einen wachsenden, direkten Konkurrenten am Markt dar.

Um die strategische Ausrichtung der Commerzbank AG gegenüber Fintechs nachvollziehen zu können, ist es notwendig die Ergebnisse der internen Markt- bzw. Umweltanalyse zu kennen. Demnach schätzt die Commerzbank Fintechs nur in sehr seltenen Fällen als Konkurrenz ein. Dazu sind die Nutzerzahlen der einzelnen Fintechs zu gering. Konkurrenzdruck verspürt die Bank eher von Seiten der großen Technologiekonzerne, wie Google, Facebook oder Apple. Diese verfügen über eine sehr hohe Kundenbasis und die notwendige moderne IT-Ausstattung. Seitens der Commerzbank leisten Fintechs einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Finanzdienstleistungsbranche. Sie sind der Treiber der Digitalisierung der Branche und beschleunigen Entwicklungen der traditionellen Bankhäuser. Ohne die Fintech Bewegung wäre nach Meinung der Commerzbank die Digitalisierung der Banken weiter verzögert wurden. Der gesellschaftliche Trend der Digitalisierung wurde von den Kreditinstituten lange verschlafen, doch die Fintech-Bewegung hat neue Impulse in der Branche gesetzt. Fintechs dienen somit als Mittel zur Digitalisierung des Bankings.

Die Commerzbank hat zur Erreichung der genannten Ziele eine dreiteilige Strategie gegenüber Fintechs implementiert. Damit besitzt sie den umfassendsten Ansatz im Vergleich zu den anderen deutschen Geldhäusern.²⁷³ Die Strategie der Commerzbank ruht auf drei Säulen. Es handelt sich um einen Akzelerator²⁷⁴ – die start-up garage der Comdirect Bank, einen Inkubator²⁷⁵ – der Main Incubator und einem Venture-Capital-Vehikel – Commerz Ventures. Dieses Drei-Säulen-Modell der Bank deckt alle Investitionsphasen von Startups bzw. Fintechs mit eigenen Lösungen ab.

²⁷³ Vgl. Habdank, 2016 II, Online: <http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/die-strategischen-plaene-d>, Zugriff: 12.07.2016

²⁷⁴ Akzelerator oder häufiger Englisch Accelerator wird im Sprachgebrauch der Startup-Szene verwendet. Es handelt sich um Institutionen, die als eine Art Beschleuniger für sehr junge Unternehmen dienen. Innerhalb eines vorher festgelegten Zeitraums werden die Gründer unterstützt um den Entwicklungsprozess stark zu beschleunigen und voranzutreiben.

²⁷⁵ Die Bezeichnung stammt aus der Medizin und bezieht sich auf den Brutkasten für Frühgeborene. Im übertragenden Sinne dient ein Inkubator bzw. Englisch Incubator für Unternehmensgründer oder Startups. Ihnen werden dabei optimale Bedingungen für den Ausbau des Geschäftsmodells und ein schnelles erfolgreiches Wachstum geschaffen.

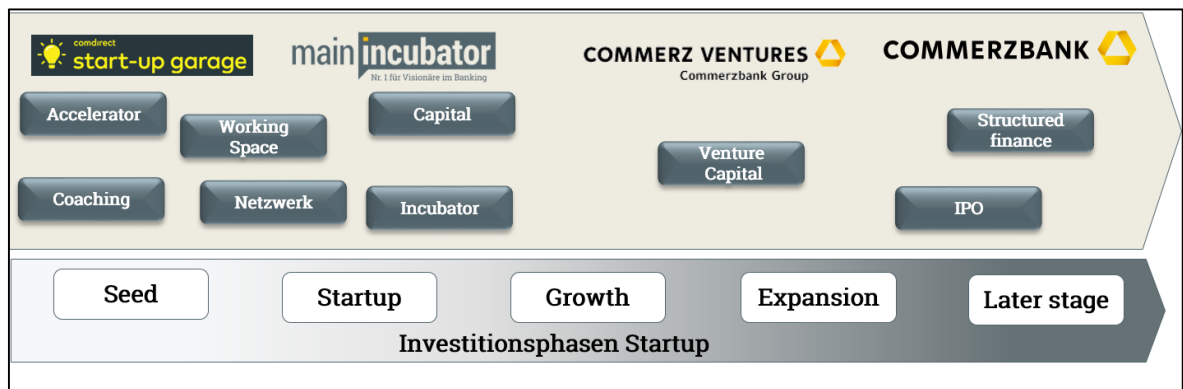


Abbildung 9 Dreiteilige Strategie gegenüber Fintechs (eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Bestandteile der Strategie vertiefend erläutert.

4.3 Positionierung gegenüber Fintechs

4.3.1 Start-up Garage

Die Comdirect Start-up garage gehört zur Comdirect Bank und zählt damit vollständig zum Commerzbank Konzern. Sie ist das neuste Projekt des Konzerns und wurde im Oktober 2015 gegründet.²⁷⁶ Die Start-up garage agiert als ein Akzelerator für Fintechs. Gründer können in den Anfängen ihres Geschäftsmodells von dem Wissen und den Ressourcen der Comdirect Bank profitieren. Die Start-up garage bietet neben intensiven Coaching, einem jungen Fintech die passenden Rahmenbedingungen um sich zu entfalten und die Idee weiterzuentwickeln. Dazu gehört der Zugang zu vielversprechendem Banking Know-How von Experten sowie Zugang zu 3 Mio. Kundendaten. Mit diesen Daten können Geschäftsmodelle schnell in ihrer Skalierbarkeit geprüft werden. Den Fintechs werden zudem auch Co-Working-Space²⁷⁷ und die notwendige Hardware zur Verfügung gestellt. Vor allem das Know-How, welches durch die intensive Zusammenarbeit in das Fintech einfließt, bedeutet für die jungen, unerfahrenen Unternehmen einen hohen Mehrwert. Dabei ist dieses Entwicklungsprogramm nicht ausschließlich für Fintechs ausgerichtet. Startups aller Bereiche können sich bewerben und ihre Chance nutzen.

Für die Commerzbank bildet dieses Projekt vielerlei Vorteile. Zum einen gelingt es ihr dadurch Nähe zu den aktuellsten Entwicklungen aus dem Startup- und vielmehr noch dem Fintech-Bereich aufzubauen, zum anderen stehen potentielle Wettbewerber unter

²⁷⁶ Vgl. Commerzbank AG Geschäftsbericht 2015, 2016, S. 6

²⁷⁷ Als Co-Working-Spaces werden flexible Büroräume für meist junge Unternehmen bezeichnet. Dabei handelt es sich um Großraumbüros die sehr gut ausgestattet sind. Teilweise sind in dem flexiblen Konzept auch Separees für Unternehmen anmietbar.

Beobachtung. Dies gelingt durch die eingehenden Bewerbungen und den Präsentationen, welche zu dem Bewerbungsprozess gehören. Die start-up garage sorgt für den notwendigen Zugang zu innovativen Ideen auf dem Finanzdienstleistungsmarkt. Damit sollen Innovationskräfte innerhalb des Konzerns geschaffen werden. Durch diesen innovativen Auftritt wirkt sich dieses Projekt auch positiv auf die Reputation der Comdirect Bank und schlussendlich auch für den Commerzbank Konzern aus.

Die Bank kann durch die vorgestellten Fintechs selektieren, welche für die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells wertvoll sein könnten. Durch die start-up garage werden die Fintechs in ihrer Entwicklungsrichtung gelenkt und können mit ihrem Geschäftsmodell einen Mehrwert für die Digitalisierung des Commerzbank Konzerns bilden. Die frühzeitige Beteiligung an der Weiterentwicklung des Fintechs schafft Nähe und vor allem Vertrauen zur Comdirect Bank und schlussendlich auch zur Commerzbank. Damit wird eine solide Basis für eventuelle Kooperationen oder größere kapitalhafte Beteiligungen geschaffen.

Die start-up garage der comdirect Bank schafft den Zugang zu innovativen Startups und vor allem zu Fintechs. Diese Form der Zusammenarbeit geschieht in einer sehr frühen Phase des Fintechs. Wertvolles Know-How kann dadurch frühzeitig für die Bank generiert werden und die Geschäftsbereiche der Commerzbank erweitern.

4.3.2 Main Incubator

Den Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs bildet der Main Incubator. Es handelt sich dabei um eine hundertprozentige Tochter der Commerzbank AG und wurde 2013 als selbständige GmbH gegründet. Damit war der Main Incubator der erste Incubator für Fintech-Startups mit Großbank als Ankerinvestor in Kontinentaleuropa. Mitgründer des Main Incubators Christian Hoppe bezeichnet ihn als „eine Chance, Trends frühzeitig zu erkennen und über ein strategisches Beteiligungsmodell an den Innovationen zu partizipieren“²⁷⁸. Die Idee dahinter ist, dass der Main Incubator den jungen Fintechs Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zur Verfügung stellt. Dabei profitieren die Fintechs von dem Banking-Know-How, der jahrelangen Erfahrungen seitens der Regulatorik, die Möglichkeit der Verkürzung der Time-to-Market²⁷⁹ und dem eventuellen Zugang zu über 11 Mio. Kunden. Die Investitionssumme des Main Incubators liegt zwischen 500.000 und 2 Mio. €. Jedoch hält der Main Incubator grundsätzlich weniger als 25% der Firmenanteile. Damit wird verhindert, dass die

²⁷⁸ Vgl. Hoppe, 2015, S. 1160

²⁷⁹ Time-to-Market bezeichnet den Zeitraum von der Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. des Produktes oder der Dienstleistung bis zur ersten Platzierung am Markt.

Beteiligung innerhalb des Konzerns konsolidiert werden muss.²⁸⁰ Des Weiteren wird durch diese Organisationsstruktur, die Möglichkeit für eine Kultur des Scheiterns eingeräumt. Das Umfeld gibt dem Konzern den Rahmen zum Experimentieren. Mit dem Main Incubator zieht Startup Kultur in den Commerzbank Konzern. Laut Christian Hoppe bietet der Main Incubator „Fintechs in der Seed-Phase Kapital mit Hebelwirkung“²⁸¹. Die Hebelwirkung ist dabei sinnbildlich für den Zugang der Kompetenzen einer Bank zu verstehen.

Die Zielgruppe für den Main Incubator sind grundsätzlich Fintechs. Allerdings zählen mittlerweile auch Investments in Startups, bei denen der Bezug zur Finanzdienstleistungsbranche auf dem ersten Blick nicht eindeutig erkennbar ist, dazu. Eines der aktuellsten Investments ist beispielsweise das Berliner Unternehmen retresco. Es bietet die Automatisierung von Inhalten mittels einer programmierten Software an. Damit könnten beispielsweise zukünftig Berichte über den Verlauf der Börsenkurse automatisch erstellt werden.

Die Startups können sich bewerben oder werden durch den Main Incubator selbst eingeladen. Nach einer Präsentation des Geschäftsmodells sowie einer umfangreichen internen Prüfung, entscheidet ein Investmentkomitee, ob investiert werden soll. Das Investmentkomitee besteht aus insgesamt 9 Personen mit gleichem Stimmrecht. Darunter befinden sich 3 Vertreter der Commerzbank AG, unter anderem Markus Beumer²⁸² sowie 6 externe Branchenkenner. Fällt die Entscheidung für ein Investment beginnt im Anschluss die intensive Zusammenarbeit zwischen Bank und Fintech. Trotz des Investments der Commerzbank sind die Fintechs nicht zur Exklusivität gezwungen. Der Main Incubator legt Wert darauf, dass die Fintechs ihre Freiheiten behalten und somit in ihren Entwicklungen nicht ausgebremst werden.²⁸³

Ein weiterer Bestandteil des Main Incubators ist der Company Builder Ansatz. Neben den Investitionen in Fintechs beschäftigt sich der Main Incubator mit der eigenständigen Gründung von solchen. Dabei versucht der Main Incubator das fundierte Banking Know-How mit neuen innovativen Ansätzen zu verknüpfen. In diesem Zusammenhang wurde im Juni 2016 der digitale Finanzierungsmarktplatz Main Funders gegründet. Diese Peer-to-Peer-Lending-Plattform ermöglicht Kunden der Mittelstandsbank ihre Investitionsvorhaben potentiellen Investoren online vorzustellen. Es handelt sich um eine Form einer Lending-Plattform speziell für den Mittelstand.

²⁸⁰ Vgl. Experteninterview Matthias Lais, 20.07.2016

²⁸¹ Vgl. Hoppe, 2015, S. 1160

²⁸² Markus Beumer: Mitglied des Vorstandes der Commerzbank AG und in dieser Funktion gesamtverantwortlich für die Mittelstandsbank der Commerzbank AG.

²⁸³ Vgl. Experteninterview Matthias Lais, 20.07.2016

Neben der Investition in Fintechs und der eigenen Gründung von eben diesen, organisiert der Main Incubator Veranstaltungen zur Vernetzung der Fintech-Branche. Dazu gehört die monatlich in Frankfurt stattfindende Veranstaltung „Between the Towers“. 2014 startete die Veranstaltungsreihe mit einer durchschnittlichen Besucherzahl von 50 und mittlerweile zählt diese über 250 Besucher. Mit der Veranstaltung wird der Rahmen zur Vernetzung der traditionellen Bankbranche mit den innovativen Fintechs geschaffen. Der Main Incubator findet dadurch zusätzlich Zugang zu aktuellen Entwicklungen sowie interessanten Fintechs für potentielle Investments.

Grundsätzlich sind die Investitionen des Main Incubators auf Startups ausgerichtet, deren Geschäftsmodell langfristig einen Mehrwert für den Bankkunden oder für die Bank selbst ergeben.²⁸⁴ Entgegen des Venture Capital Ansatzes steht das strategische Investment im Mittelpunkt. Aus den Investments können beispielsweise Kooperationen entstehen oder die Dienste werden im Rahmen der Beteiligung in die Bank integriert. Der Dienst der Optio Pay GmbH, Gehaltszahlungen teilweise in höherwertigen Gutscheinen zu erhalten, findet bereits erfolgreich bei den Angestellten des Main Incubators Anwendung. Weitere Kooperationen aus den Investments sind bereits in Planung. Die Umsetzung der generierten Mehrwerte ist durch die Organisationsgröße und veraltete Ausstattung der IT schwer umsetzbar. Viele Prozesse innerhalb der Organisation müssen dazu neu aufgesetzt werden und bis zur erfolgreichen Umsetzung ist dazu meist viel Zeitaufwand notwendig. Aus diesem Grund konzentriert sich der Main Incubator in erster Linie auf Geschäftsmodelle, die einen Mehrwert oder Innovationskraft für das Segment Corporate Banking bzw. die Mittelstandsbank bedeuten.

Bis zum Juli 2016 wurden bereits über 450 Startups begutachtet und davon sechs Investments getätigt. Das Siebte steht in den Startlöchern. Mit den bereits getätigten Investments wurden Geschäftsbereiche der Commerzbank bereits erfolgreich weiterentwickelt. Die Commerzbank nutzt den Main Incubator als Mittel zur Digitalisierung und Zugang zu innovativen Ideen.

4.3.3 Commerz Ventures

Der dritte Bestandteil innerhalb der strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs bildet Commerz Ventures. Der im Oktober 2014 gegründete Venture Capital Fonds investiert in Fintechs, die sich bereits in einer späteren Wachstumsphase befinden. Dabei konzentriert sich das Management des Fonds auf Fintechs deren Geschäftsmodelle, das der Commerzbank gefährden könnten. Dahinter steckt der klassische Ansatz eines Venture Capital Investors. Firmenanteile werden in der Wachstumsphase gekauft und nach weiterem erfolgreichem Wachstum verkauft und dadurch Gewinne erzielt. Eine andere Alternative bildet der Börsengang des investierten Unternehmens. Auch dabei werden

²⁸⁴ Vgl. Hoppe, 2015, S. 1160

Gewinne realisiert. Durch diese Art der strategischen Ausrichtung bedient sich die Commerzbank an einer Art der eigenen Sicherung. Bewahrheiten sich die Befürchtungen und das Geschäftsmodell des Fintechs wird zum Konkurrenten der Bank, werden durch die Erlöse der Beteiligung die Verluste der Bank teilweise ausgleichen.²⁸⁵

Commerz Ventures ist bei seinen Investments sehr international aufgestellt. Das Investitionsvolumen bewegt sich zwischen zwei und zehn Mio. Euro pro Investment. Dabei sind vor allem international agierende Fintechs unter anderem aus Großbritannien und den USA attraktiv. Mittlerweile ist Commerz Ventures in fünf Fintechs investiert. Dazu zählt unter anderem auch die Kreditplattform Iwoca. Dort hat Commerz Ventures gemeinsam mit weiteren Investoren 20 Mio. US-Dollar in das Unternehmen investiert.²⁸⁶ Commerz Ventures agiert bei seinen Investments unabhängig und handelt, anders als bei der Start-up garage der Comdirect Bank sowie dem Main Incubator, als finanzieller Investor. Die Gewinnmaximierung steht somit im Vordergrund.

4.4 Bezug zu dem Untersuchungsergebnis

Die dargestellte strategische Ausrichtung der Commerzbank unterstützt die Untersuchungsergebnisse des Gliederungspunktes 3.3.4. In dem sehr umfangreichen Konzept der Commerzbank sind deutlich die theoretisch herausgearbeiteten Ansätze der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wiedererkennbar.

Bei der Wahl der strategischen Positionierung gegenüber Fintechs hat sich die Commerzbank AG für die Kooperation und die Investition entschieden. Damit konnte das Untersuchungsergebnis bestätigt werden. Die Investitionsstrategie der Commerzbank basiert sowohl auf dem strategischen Ansatz der Sicherung von innovativen Know-How, als auch auf dem Ziel monetäre Gewinne durch Fintechs mittels Venture Capital Fonds zu erzielen. Neben den Investitionen sind bereits Kooperationen, welche aus der Zusammenarbeit durch die start-up garage und dem Main Incubator resultieren, Bestandteil der strategischen Ausrichtung. Des Weiteren konnte durch Experteninterviews bestätigt werden, dass weitere Kooperationen mit Fintechs bereits geplant sind und an dessen Umsetzung gearbeitet wird.

Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit konnte damit das in der Theorie hergeleitete Konzept zur strategischen Ausrichtung gegenüber Fintechs bestätigt werden.

²⁸⁵ Vgl. Habdank, 2016 II, Online: <http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/die-strategischen-plaene-d>, Zugriff: 12.07.2016

²⁸⁶ Vgl. Schlenk, 2015, Online: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/commerzbank-iwoca>, Zugriff: 31.08.2016

Es sind damit Parallelen zwischen der in der Theorie bearbeiteten Strategiewahl und in der Praxis angewendeten Strategie der Commerzbank AG erkennbar.

Aus der Darstellung der strategischen Positionierung der Commerzbank AG kann jedoch nicht abgeleitet werden, ob zur Wahl der Strategie eine Nutzwertanalyse verwendet wurde. Auch im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews konnte dies nicht bestätigt werden. Trotz dessen, dass die im Gliederungspunkt 3.3.3 durchgeführte Nutzwertanalyse durch die subjektiven Annahmen des Autors geprägt waren, zeigt die Darstellung der strategischen Positionierung der Commerzbank AG gegenüber Fintechs, dass das Ergebnis in der Praxis angewendet wird.

5 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs am Beispiel der Commerzbank AG“ konnte die Kooperation und die Investition als präferierte Strategien zur Entgegnung von Banken gegenüber Fintechs identifizieren. Innerhalb der Arbeit erfolgte eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Prozess der strategischen Planung. Damit verbunden war die Ableitung von Strategiealternativen. Die darauffolgende praktische Umsetzung durch die Nutzwertanalyse ermöglichte die Identifikation der bestmöglichen Alternative zur Positionierung von Banken gegenüber Fintechs.

Das Ergebnis stellt damit nicht nur eine Reaktion von Banken dar, sondern vielmehr einen Weg, wie Banken dem aktuellen digitalen Wandel begegnen können. Verschiedene Alternativen zur Positionierung von Banken gegenüber Fintechs wurden innerhalb der Arbeit aufgezeigt und die Kooperation sowie Investition als die präferierte Strategie hervorgehoben.

Mit einer Darstellung der historischen und aktuellen Entwicklungen am Fintech-Markt konnten die Dynamik und dessen Trend verdeutlicht werden. Die vielfältigen Geschäftsmodelle innerhalb der Branche revolutionieren die einzelnen Geschäftsbereiche der Banken und Versicherungen. Nachdem in den ersten Jahren der Fintech-Entwicklung vor allem die destruktiven Geschäftsmodelle der Fintechs vorherrschten, konzentrieren sich die neueren Fintechs eher auf die Zusammenarbeit mit Banken und Versicherungen. Inwieweit dieser kooperierende Ansatz auch in der Zukunft prägend ist, sollte weiterhin beobachtet werden.

Der Prozess der strategischen Ausrichtung wurde in seiner Theorie vorgestellt. Neben der Definition des Begriffs Strategie bildete der Prozess der strategischen Planung mit seinen fünf Bestandteilen die theoretische Fundierung für den weiteren Verlauf der Untersuchung. Diese theoretischen Grundlagen formierten die Voraussetzungen zur Ableitung von strategischen Alternativen von Banken gegenüber Fintechs. Nachdem die Dringlichkeit des Handelns der Banken verdeutlicht wurde, konnten die verschiedenen Strategien Ignoranz, Gründung eigener Fintechs, Kooperation, Investition und Übernahme detailliert erläutert werden.

Unter Bezugnahme der vorgestellten Alternativen zur strategischen Ausrichtung wurde die bestmögliche Strategie abgeleitet. Die dazu verwendete Nutzwertanalyse wurde in ihrer Theorie vorgestellt und konnte damit als geeignetes Mittel zur Strategiewahl identifiziert werden. Im Rahmen der durchgeführten Nutzwertanalyse wählte der Autor die Kriterien Chancenprofil, Risikoprofil, Nachhaltigkeit, Zeitaufwand, Kosten und Umsetzung. Aus den damit ermittelten Nutzwerten konnte ein Ergebnis der Untersuchung abgeleitet werden. Den

höchsten Nutzwert erzielte die Kooperationsstrategie dicht gefolgt von der Investitionsstrategie. Trotz dessen, dass die Strategie der Übernahme den dritt höchsten Nutzwert erzielen konnte, distanziert sich der Autor von dieser Strategie. Die Begründung dazu liegt in dem hohen Risikoprofil, was mit der Übernahme eines Fintechs verbunden ist. Die Kooperation und die Investition bilden somit aktuell geeignete strategische Ausrichtungen von Banken gegenüber Fintechs.

Die Commerzbank AG ist das zweitgrößte Kreditinstitut in der Bundesrepublik Deutschland und muss sich, wie auch die meisten der deutschen Banken, mit den aktuellen Entwicklungen am Finanzdienstleistungsmarkt auseinandersetzen. Die Einschnitte der Finanzmarktkrise, der Euro-Schuldenkrise und nicht zuletzt auch dem Zusammenschluss mit der Dresdner Bank bildeten die Voraussetzungen für die Entwicklungen des Bankhauses in den letzten Jahren. Im Rahmen der aktuellen strategischen Ausrichtung legt die Commerzbank AG gesamtheitlich Wert auf eine digitale Weiterentwicklung des Konzerns. Zu dieser Digitalstrategie gehört eine dreiteilige Strategie im Umgang mit Fintechs. Dazu gehört die start-up garage der comdirect Bank, der Main Incubator und Commerz Ventures der Commerzbank. Im Rahmen der start-up garage und dem Main Incubator werden Kooperationen mit Fintechs geschlossen. Durch Commerz Ventures und dem Main Incubators wird in Fintechs investiert. Die durch die Untersuchung herausgearbeiteten präferierten Strategien Kooperation und Investition werden durch die Commerzbank AG umgesetzt. Damit kann am Beispiel der Commerzbank AG das Untersuchungsergebnis der Arbeit unterstützt werden.

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit hat der Autor sich auf die strategische Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs konzentriert. Die vorgestellten Untersuchungsergebnisse beziehen sich somit nicht auf die gesamte Finanzdienstleistungsbranche, wozu auch Versicherungen zählen. Des Weiteren sollte nicht ignoriert werden, dass empfohlen wird, die vorgestellte Nutzwertanalyse aus der Perspektive des jeweiligen Kreditinstitutes durchzuführen. Den individuellen Voraussetzungen der Kreditinstitute bezüglich deren Kostenplanung oder Risikomanagement sollte Beachtung geschenkt werden. Eine pauschale Anwendung des Ergebnisses ist daher nicht zu empfehlen. Infolge dessen können die Kriterien und dessen Gewichtung innerhalb der Nutzwertanalyse ebenfalls auf das individuelle Kreditinstitut angepasst werden.

Für weitere wissenschaftliche Betrachtungen sollte die Anwendung der präferierten Strategien Kooperation und Investition in ihrer praktischen Umsetzung beobachtet werden. Zudem ist es zu empfehlen, die Umsetzung der Nutzwertanalyse mit einem zeitlichen Abstand von einem halben bis zu einem ganzen Jahr zu wiederholen. Dadurch kann reflektiert werden, ob durch den zeitlichen Abstand ein anderes Ergebnis erzielt werden kann. Die Dynamik des derzeitigen digitalen Wandels verlangt es, derzeitige Untersuchungen in diesem Bereich als Momentaufnahme zu werten und weiterhin zu beobachten.

Für die Zukunft der Bankbranche ist es entscheidend, inwieweit sich die Fintechs am Markt nachhaltig durchsetzen und in welchem Zusammenhang dies mit Banken geschieht. Durch die Dynamik des Fintech-Marktes und den aktuellen Entwicklungen der Bankbranche wird es auch in Zukunft immer wichtiger werden, als Kreditinstitut dem digitalen Wandel im Rahmen des strategischen Managements zu begegnen. Dieser Sachverhalt konnte innerhalb der Masterarbeit verdeutlicht werden. Die herausgearbeiteten Strategien Kooperation und Investition bilden damit Mittel zur strategischen Ausrichtung von Banken gegenüber Fintechs.

Quellenverzeichnis

- Accenture
2016 Accenture. Online: <https://www.accenture.com/de-de/company-news-release-global-fintech-investment-activity>, Zugriff: 13.07.2016
- Ansoff, 1966 Ansoff, Harry Igor: Management-Strategie. München, 1966
- Arbeitgeber-
verband des
privaten Bank-
gewerbes,
2016 Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes:
Beschäftigtenzahl im Kreditgewerbe um zwei Prozent gesunken –
Privates Bankgewerbe: ein Drittel Frauen in Führungspositionen.
Online: <http://www.agvbanken.de/>, Zugriff: 25.08.2016
- Apple, 2016 Apple Inc.: <http://www.apple.com/apple-pay/>, Zugriff: 27.07.2016
- Baum,
Coenenberg,
Günther, 2013 Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G., Günther, Thomas:
Strategisches Controlling. 5. überarbeitete und ergänzte Auflage,
Stuttgart, 2013
- Bea, Haas,
2015 Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management. 7.
völlig überarbeitete Auflage, München, 2015
- Beck, 2016 Beck, Ralf: Crowdfinance – Crowdfunding – Crowddinvesting und
Crowdlending. Online: <http://www.crowdbiz.de/crowdfinance-crowdfunding-crowdinvesting-crowdlending1047/>. Letzter Zugriff: 12.07.2016

- Becker, 2013 Becker, Jochen: Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Auflage, Wiesbaden, 2013
- Bundesverband deutscher Banken, 2015 Bundesverband deutscher Banken e. V.. Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft. Berlin, 2015
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Digitale Strategie 2025, Berlin, 2016
- Cashboard, 2016 Cashboard, Online: <https://www.cashboard.de/>, Zugriff: 03.06.2016
- Cashcloud, 2016 Cashcloud, Online: <https://www.cashboard.de/>, Zugriff: 03.06.2016
- Commerzbank AG Geschäftsbericht, 2015 Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2015, Frankfurt am Main, 2016
- Commerzbank AG Zwischenbericht 2016 Commerzbank AG: Zwischenbericht 2016, Frankfurt am Main, 2016
- Commerzbank Geschichte, 2016 Commerzbank AG. Online: https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/geschichte/Standard__default_template_.html, Zugriff: 09.09.2016

- Commerzbank
Geschichte
der Commerz-
bank, 2016
- Commerzbank AG. Online:
https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/geschichte/1990_bis_heute/1990_bis_heute.html, Zugriff: 09.09.2016
- Commerzbank
im Überblick,
2016
- Commerzbank AG. Online:
https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/commerzbank_im_ueberblick/commerzbank_ueberblick.html, Zugriff: 09.09.2016
- Danker, 2016
- Danker, Wiebke: FinTechs: Junge IT-Unternehmen auf dem Finanzmarkt. Online:
https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2016/fa_bj_1601_fintechs.html. Zugriff: 11.06.2016
- Dapp, 2014
- Dapp, Thomas F.: Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor. In: Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main, 2014
- Dapp, 2015
- Dapp, Thomas F.: Fintech Reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem. In: Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main, 2015
- Deutsche
Bundesbank –
Bankstellen-
bericht 2015
- Deutsche Bundesbank: Bankstellenbericht 2015 – Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2015. Frankfurt am Main, 2016
- Deutsche
Bundesbank –
Monatsbericht
04/2015
- Deutsche Bundesbank: Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor. In: Monatsbericht April 2015

- Dohms Dohms, Heinz- Roger: Fintechs verbrennen Millionen. Online:
<http://www.capital.de/dasmagazin/deutsche-fintechs-verbrennen-millionen.html>, Zugriff: 13.07.2016
- Duden, 2016 Duden: Nachhaltigkeit. Online:
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>, Zugriff:
08.09.2016
- Experten-
interview
Dominik
Steinkühler Dominik Steinkühler ist Mitbegründer der Crowdlending Plattform
Lendico, Berlin, 10.06.2016
- Experten-
interview
Holger Werner Holger Werner: Seit Januar 2015 Bereichsvorstand der
Commerzbank Mittelstandsbank Ost, Berlin, 06.06.2016
- Experten-
interview Marc
Christ Marc Christ: Mitbegründer des Berliner Fintechs Sumup, Berlin
10.06.2016
- Experten-
interview
Matthias Lais Matthias Lais: Mitbegründer des Main Incubators und aktueller
Investment Manager des Main Incubators, Berlin, 20.07.2016
- Experten-
interview
Sebastian
Seifert Seifert, Sebastian. Geschäftsführer Finanzen und Business
Development von Barzahlen.de. Interview: Berlin 10.06.2016
- Fiedler,
Horsch, 2014 Fiedler, Sylvia; Horsch, Andreas: Crowdinvesting als
Finanzierungsalternative. In: ZfKE. JG. 62, Heft 1/2014, S. 91-98

- Finletter, 2016 Finletter, Online: <http://finletter.de/fintech-event/fintech-payment-stammtisch/>, Zugriff: 13.07.2016
- Flaskämper, Bergmann, 2016 Flaskämper, Oliver; Bergmann, Christoph: Bitcoin: Next Big Thing – oder ewiges Experiment? In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016
- Fleischer, 2015 Fleischer, Klaus: Fintech 2.0 und Robo Advisor – Drohpotential oder sinnige Ergänzung. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Heft 24/2015
- Fleßa, 2010 Fleßa, Steffen: Planen und Entscheiden in Beruf und Alltag. München, 2010
- FOM Hochschule für Ökonomie und Wirtschaft, 2016 FOM Hochschule für Ökonomie und Wirtschaft: Studie: Digitaler Wandel. Leipzig, 2016
- Freitag, 2015 Freitag, Robert. Die Zukunft der Hausbank – Keine Angst vor Fintechs – Kooperation statt Konkurrenz. In: Bank und Markt. Heft 12/2015, S. 19
- Gabler Wirtschaftslexikon Fintech, 2016 Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, Springer Gabler – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Zugriff: 13.07.2016

- Gabler
Wirtschafts-
lexikon
Startup, 2016 Gabler Wirtschaftslexikon. Online:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html>, Springer Gabler – Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH, Zugriff: 13.07.2016
- Goranko,
Müller,
Herrmann,
2016 Goranko, Jewgeni; Müller, Frederick; Herrmann, Katharina. Kultur
der Transformation – Mindshift in der Bank der Zukunft. In:
Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der
nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und
Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016
- Habdank,
2016 I Habdank, Philipp: Deutsche Bank baut mit Fintech
Firmenkundenportal, Finance Magazin, Online:
<http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/deutsche-bank-baut-mit-fintech-firmenkundenportal-1376001/>, Zugriff: 30.08.2016
- Habdank,
2016 II Habdank, Philipp: Die strategischen Pläne der Banken mit
Fintechs, Finance Magazin, Online: <http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/die-strategischen-plaene-der-banken-146682/>, Zugriff: 12.07.2016
- Heckel, 2016 Heckel, Manuel. Alte und neue Gesellschafter investieren 21
Millionen in den Company Builder für Fintechs. Auch die Hannover
Rück beteiligt sich an Finleap, 2016, Online:
<http://gruender.wiwo.de/finleap-21-millionen-euro-fuer-finanz-start-ups/>, Zugriff: 30.08.2016
- Hufeld, 2016 I Hufeld, Felix. Rede zur Eröffnung der Veranstaltung BaFin-Tech
2016. 28.06.2016, Online:
http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Reden/re_160628_bafin-tech2016_p.html?nn=7851648, Zugriff: 25.07.2016
- Hufeld, 2016 II Hufeld, Felix: Ein weiteres Jahr der Manndeckung. In: BaFin
Journal, Heft 1, 2016, S. 34

- Hungenberg, 2014 Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2014
- Hoppe, 2015 Hoppe, Christian: Banking der Zukunft – wie Banken und Fintechs kooperieren können. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 23/2015, S. 1160
- Illing, 2013 Illing, Falk: Deutschland in der Finanzkrise Chronologie der deutschen Wirtschaftspolitik. Wiesbaden, 2013
- Jansen, 2008 Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2008
- Jung, 2010 Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Aktualisierte Auflage, München, 2010
- Kaplan, Norton, 1996 Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kinting, Wißmann, 2016, Kinting, Martin; Wißmann, Stephanie. Zukunftsfähiges Banking im perfekten Zusammenspiel zwischen Mensch und Technologie. In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016
- Kipker, Serges, 2016 Kipker, Ingo; Serges, Sebastian. Was Banken von FinTechs lernen können. In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016

- Kotler, Keller, Bliemel, 2007 Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel, Friedhelm. Marketing-Management Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. aktualisierte Auflage, München, 2007
- Leichsenring, 2014 Leichsenring, Hansjörg (2014): Vier Kernbereiche der Fintech-Angebote, 14.12.2014, Online: <http://blog.gft.com/de/2014/12/15/vier-kernbereiche-der-fintech-angebote/>, Zugriff: 04.06.2016
- Leichsenring, 2015 Leichsenring, Hansjörg (2015): Der Deutsche Fintech Markt im Überblick, 24.08.2015, Online: <https://www.der-bank-blog.de/der-deutsche-fintech-markt-im-ueberblick-infografik/digital-banking/17911/>, Zugriff: 17.07.2016
- Leichsenring, 2016 Leichsenring, Hansjörg (2016): FinTech ist noch nicht tot!. Online: <https://www.der-bank-blog.de/fintech-investitionen-mit-neuem-rekord/studien/digitalisierung-finanzdienstleistung/22455/>, Zugriff: 14.07.2016
- London Fintech Podcast London Fintech Podcast, Online: <http://londonfintechpodcast.com/tag/b2b/>, Zugriff: 13.07.2016
- Lünendonk – Branchendossier, 2015 Lünendonk GmbH [Hrsg.], Branchendossier: Banken – Den digitalen Wandel gestalten, Mindelheim, 2015
- McKinsey McKinsey: The Road Back: McKinsey’s Global Banking Annual Review 2014. Studie, 2014
- Morgenthaler, 2016 Morgenthaler, Paul: The Digital Lending Revolution. In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016

- Moritz, Block, 2014 Moritz, Alecandra; Block, Jörn: Crowdfunding und Crowdfunding – State of the Art der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. In: ZfKE. JG 62, Heft 1/2014, S. 57-90
- Müller-Stewens, Lechner, 2011 Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2011
- Niehage, 2016 Niehage, Frank. Fintechs erobern die Bankenwelt. In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016
- Rispas, Tröger, 2015 Rispas, Sven; Tröger, Steffen; KPMG [Hrsg.]: Deutscher Startup Monitor, Berlin, 2015
- Röckemann, Schiereck, 2015 Röckemann, Christian; Schiereck, Dirk: Das Digital Banking Wheel. In: Die Bank, Heft 8, 2015, S. 52-56
- Scherzer, 2015 Scherzer, Helmut: Auf der Suche nach dem ultimativen digitalen Geld. In: Linnhoff-Popien, Claudia; Zaddach, Michael; Grahl, Andreas [Hrsg.] Marktplätze im Umbruch – Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. Berlin, 2015
- Schlenk, 2015 Schlenk, Caspar Tobias: Commerzbank investiert in Iwoca, 2015, Online: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/commerzbank-iwoca>, Zugriff: 31.08.2016
- Schnyder, 2016 Schnyder, Reto: Wenn die FinTech-Blase platzt, wird es eng für die etablierten Banken. 2016, Online: <https://www.der-bank-blog.de/fintech-blase-platzt/digital-banking/21165/>, Zugriff: 31.08.2016

- Schweitzer, 2015
Schweitzer, 2015
Schweitzer, 2015
- Schweitzer, Marcell; Schweitzer Marcus: Grundlagen der Planung und Steuerung. In: Baumeister, Alexander; Schweitzer, Marcell [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen. 11. völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin, 2015
- Seibel, 2016
- Seibel, Karsten: Die smarten Banking-Ideen deutscher Startups. 2015, Online: <http://www.welt.de/finanzen/article141783410/Die-smarten-Banking-Ideen-deutscher-Start-ups.html>, Zugriff: 30.08.2016
- Skan, 2015
Dickerson, 2015
Masood, 2015
- Skan, Julian; Dickerson, James; Masood, Samad: The Future of FinTech and Banking. Studie Accenture, 2015
- Statista, 2014
- Statista: Anzahl alternativer Online-Finanzierungsplattformen in Europa im Jahr 2014 nach Ländern. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/408648/umfrage/anzahl-alternativer-online-finanzierungsplattformen-in-europa-nach-laendern/>, Zugriff: 27.07.2016
- Statista Fintech Dossier, 2016
- Statista. Fintech in Europa – Statista Dossier, 2016
- Statista Fintech Investitionsvolumen Deutschland, 2016
- Statista: Fintech Investitionsvolumen Deutschland von 2012 bis 2016, Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/500125/umfrage/investitionen-in-fintech-startups-in-deutschland/>, Zugriff: 10.07.2016

- Statista Online Banking Nutzer, 2016 Statista – Online Banking Nutzer, 2016, Online:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3942/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland-seit-1998/>, Zugriff: 29.08.2016
- Teiner, 2014 Teiner, Robin: Die Anwendung der Ansoff Matrix für Wachstumsstrategien. Hamburg, 2014
- Thabe, 2016 Thabe, Tim: FinTech-Kooperationen fördern die Kundenbindung. In: Die Bank, Heft 06/2016, S. 32-33
- Toller, 2014 Toller, Andreas: Börsengang von Lending Club – Crowdfunding steigt in die erste Börsenliga auf. 11.12.2014, Online:
<http://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/boersengang-von-lending-club-crowdfunding-steigt-in-die-erste-boersenliga-auf/11106410.html>, Zugriff: 14.07.2016
- Tomansek, 2011 Tomansek, Yvonne: Die wechselhafte Geschichte der Commerzbank AG. Mauritius 2011
- Troßmann, Wenger, 2015 Troßmann, Ernst; Wenger, Wolf: Grundlagen des Supply Chain Managements. In: Baumeister, Alexander; Schweitzer, Marcell [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen. 11. völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin, 2015
- Weißer, Zdrzalek, 2016 Weißer, Norman; Zdrzalek, Laura: Banking 2020: Neue Wege sichern neue Erfolge. In: Diab, Zafer; Everling, Oliver [Hrsg.]: Rating von Finanzinstituten. Wiesbaden, 2016
- Wetzker, Strüven, 2016 Wetzker, Konrad; Strüven, Peter: Der enttarnte Strategie Rationalisierte Irrationalität im Management. Berlin, 2016

- Zander, 2016 Zander, Martin: Zukunft Cross-Channel-Payment. In: Everling, Oliver; Lempka, Robert [Hrsg.]: Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Auflage Frankfurt am Main, 2016

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dresden, den 22.09.2016

Josephine Arndt